2008

plan

do

check

act

# GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ

Les bonnes pratiques | Retour d'expérience | Annuaire









# Dans ce Guide

## Nouvelle administration ILNAS

ILNAS

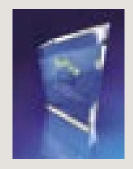
## Retour d'expérience: Mise en place d'un Système Qualité




## Les bonnes pratiques

- Achats et développement durable, un nouveau levier de développement des performances…
- La gestion des réclamations client chez DHL EXPRESS Luxembourg SA
- Les défis de la mesure de la performance du Capital Humain
- La maîtrise des tableaux de bord par le Cabinet du Dr Becker
- Change Management : levier de succès de la Démarche Qualité
- Les bonnes pratiques de la sécurité informatique
- Mise en oeuvre d'une plate-forme de développement logiciel industrialisée
- La mesure de la satisfaction au travail dans le secteur d'aide et de soins
- Le Programme CAF, un outil au service de la Qualité dans les Services Publics

## Prix Luxembourgeois de la Qualité



- Simplifier la démarche de candidature !
- Interview des lauréats

## Annuaire

## Les entreprises certifiées et accréditées au Luxembourg

Les entreprises certifiées
Les entreprises accréditées

## Liste des annonceurs :




**Édition**
Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Technoport Schlassgoart
66, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
Tél. (+352) 54 55 80-580
Fax : (+352) 54 55 80-581
e-mail : info@mlq.lu
www.mlq.lu

**Réalisation**
MWD - Marc Weiler Design
4, rue Schrobilgen
L-2526 Luxembourg
Tél. (+352) 45 41 46
e-mail : contact@mwd.lu

**Diffusion**
2.500 exemplaires distribués aux membres du MLQ et diffusés par les Euro Info Centres, la Chambre des Métiers, la Chambre de Commerce, l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois et la FEDIL.

## Editorial de M. Jeannot Krecké,
Ministre de l'Économie et du Commerce extérieur.



**Je suis heureux de pouvoir enfin vous présenter l'Institut luxembourgeois de la normalisation, de l'accréditation, de la sécurité et qualité des produits et services, appelé communément « ILNAS ».**

Cette nouvelle administration, attendue impatiemment par le secteur privé et le secteur de la recherche, regroupe pour des raisons de complémentarité, d'efficacité et de simplification administrative, des missions qui étaient jusqu'à présent dans les attributions de plusieurs structures publiques. Ces missions sont renforcées et de nouvelles tâches sont également attribuées à l'ILNAS.

ILNAS correspond à un réseau de compétences au service de la compétitivité et de la protection du consommateur. Cela peut surprendre, mais ces deux missions vont de pair.

Je vous cite comme exemple la surveillance du marché effectuée par l'ILNAS dans le cadre des directives européennes qui traitent notamment des questions de sécurité, de santé publique et de protection des consommateurs. Ces directives « Nouvelle Approche » prévoient un marquage de toute une série de produits tels que les téléphones, les ordinateurs, les jouets, les équipements ménagers ou encore les luminaires. Ainsi, ce marquage, identifié par les deux lettres « CE », est obligatoire pour plus de 30% de la production industrielle, tous les secteurs étant concernés. Sans l'apposition de ce marquage « CE », les produits ne sont pas autorisés à circuler librement dans l'Espace Economique Européen.

Le contrôle du marquage « CE » améliore non seulement la protection du consommateur, mais protège également nos entreprises contre une concurrence déloyale. En effet, les produits non conformes sont souvent fabriqués à meilleur coût et vendus meilleur marché.

Ainsi, afin de pouvoir exécuter leurs tâches de contrôle de manière efficace, certains agents de l'ILNAS sont titulaires de la qualité d'officiers de police judiciaire leur permettant d'adresser des avertissements taxés dans le cadre des directives communautaires relatives aux jouets et aux équipements électriques et de télécommunications. Les mêmes agents contrôlent également la conformité des produits aux dispositions relatives à la réglementation sur la « sécurité générale des produits ».

Au Luxembourg, la surveillance du marché est effectuée par plusieurs autorités qui désormais fonctionnent sous la coordination de l'ILNAS.

Tout comme la surveillance du marché et la « sécurité générale des produits », l'Organisme luxembourgeois de normalisation, l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance (OLAS) et le Service de métrologie légale sont également intégrés dans l'ILNAS.

La normalisation est à ce titre renforcée et le Luxembourg a maintenant la base légale pour créer des normes et autres documents normatifs nationaux. L'achat en ligne de normes auprès de l'ILNAS sera également bientôt possible et contribuera au fonctionnement de l'administration électronique. Sur demande des entreprises l'ILNAS a dès à présent mis en place une salle de lecture qui est destinée à permettre la consultation libre des normes, sans obligation d'achat. La veille normative et la sensibilisation à l'utilisation des normes sont de même deux missions inscrites dans la loi relative à la création de l'ILNAS. Elles seront réalisées en collaboration avec le Centre de Veille Normative du CRP Henri Tudor.

L'OLAS, pour sa part, continuera à accréditer les organismes d'évaluation de la conformité tels que les laboratoires d'essais et d'étalonnages, ou encore les organismes d'inspection et de certification. L'OLAS réalise également l'accréditation, la notification et la surveillance des prestataires de service de certification qui délivrent des signatures électroniques.

D'autre part, de nouvelles tâches, comme la coordination entre les autorités de vérification en matière de « bonnes pratiques de laboratoire » ou encore la notification d'organismes, au sens des directives « Nouvelle Approche », sont attribuées à l'OLAS.

Quant au Service de métrologie, autrefois qualifié de « Service des poids et mesures » et rattaché à l'Administration des contributions directes depuis sa création en 1882, la loi relative à la création de l'ILNAS l'intègre désormais à la nouvelle administration. Le service de métrologie intervient essentiellement dans le cadre de la métrologie réglementée (métrologie légale) avec comme mission principale la surveillance de l'emploi des unités de mesure légales, le contrôle des poids, des mesures et autres instruments de mesure, tels que les balances poids/prix, les ponts-bascules routiers et les distributeurs routiers de carburants, ou encore la recherche des fraudes de mesurage dans le circuit économique.

Enfin, l'ILNAS prendra aussi en compte un travail de prospective relatif au domaine de la « confiance numérique », comme un support essentiel pour servir une économie nationale à la fois efficace et compétitive.

Dans le même ordre d'idée, tout comme l'OLAS, l'ILNAS va parallèlement continuer à soutenir le MLQ et à participer à des projets y relatifs, tels que le Prix Luxembourgeois de la Qualité, la Semaine de la Qualité ou encore le Guide Luxembourgeois pour la Qualité.

*Jeannot Krecké*

*Ministre de l'Économie et du Commerce extérieur*

INTRODUCTION

# Introduction

## Par M. Jos Gloden, Secrétaire Général du MLQ



**Aujourd'hui plus personne ne remet en question le fait que le monde devient plus petit et que tout change à une cadence accélérée. Chaque jour les médias annoncent, avec un certain sarcasme, les impacts catastrophiques que peuvent provoquer les mauvaises pratiques de gestion dans les domaines des Ressources Humaines, de l'Informatique, de la Stratégie de l'entreprise, de la Sécurité ou encore du Changement en cas de restructuration. Personne ne doute qu'une approche Qualité contribue à travailler de façon contrôlée et systématique pour assurer la pérennité de nos affaires.**

Vous avez probablement remarqué qu'à la fin de chaque rencontre, nous enquêtons systématiquement sur la satisfaction et les besoins de nos adhérents. Cela nous a permis de constater, qu'il existe un grand besoin d'échange des bonnes pratiques entre les entreprises. Et c'est justement l'une des premières missions du MLQ : fédérer l'échange entre ses membres pour les faire avancer ensemble vers de meilleures performances.

Voilà pourquoi nous avons décidé de consacrer ce sujet au Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2008 et nous espérons que les différents témoignages seront appréciés.

L'année passée, lors de l'Assemblée Générale, le MLQ avait proposé à ses membres de mettre en place un Système de Management de la Qualité selon ISO 9001:2000 en suivant la «recette» publiée dans le Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2007.

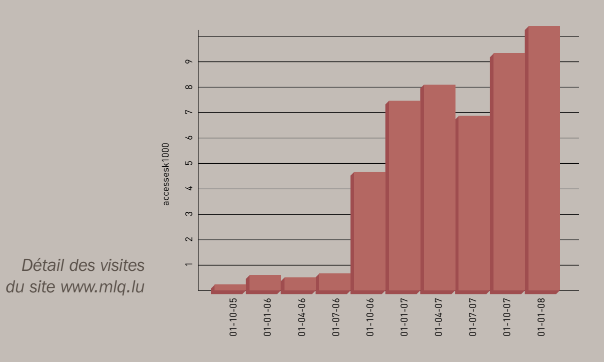
Dans le Guide 2008, le MLQ va témoigner à son tour de l'expérience qu'il a faite, des ressources nécessaires et des obstacles qu'il a rencontrés pour obtenir la certification d'un système léger et fonctionnel adapté au fonctionnement d'un petit organisme comme le nôtre.

Le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité a connu une année mouvementée et j'ai bien réalisé les avantages d'un système documenté en cas de changement de disponibilité des ressources dans une petite structure.

Dans ce Guide vous trouverez d'autres témoignages de bonnes pratiques intéressants qui, certes, ne vont pas répondre à toutes vos questions, mais qui serviront peut-être comme impulsions ou comme base de discussion. Le bilan de l'année 2007 est très encourageant par rapport à l'année dernière : nous avons fortement augmenté notre notoriété et nous avons atteint «la bonne vitesse de croisière» comme le formulait notre président Jacques Lanners.

## >>> Quelques indicateurs

- Mise en place d'un SMQ selon ISO 9001:2000 avec certification en janvier 2008
- Nombre d'adhérents : + 7% versus 2006
- Chiffre d'affaire : + 23%
- Investissements pour le Prix de la Qualité : + 32%
- Participation à nos événements lors de la semaine de la Qualité : 21 personnes par événement en moyenne
- Evolution de la notoriété par le biais des visites de notre Site www.mlq.lu




*Détail des visites du site www.mlq.lu*

Cette évolution est très positive, mais elle représente aussi une certaine menace et je me souviens de la présentation d'un «Gourou» de la Qualité, le professeur Shoji Shiba lors du congrès Européen de la Qualité 2007 : «*Success is the first step to failure*» et encore : «*Spend 30% of your time for something completely new*».

Pour éviter de devenir victimes de notre succès, nous ne devons jamais perdre de vue notre tâche principale qui est la promotion de la Qualité. Nous devons être innovants pour offrir une disponibilité et de nouveaux services à nos membres afin de valoriser leur adhésion.

Dans ce sens, nous avons mis en place le «club des auditeurs» qui donnera la possibilité aux sociétés de faire un véritable benchmarking de leurs Systèmes de Management, de leurs processus et de leurs démarches en profitant des bonnes pratiques que les auditeurs vont constater et communiquer.

Nous pouvons compter sur des partenaires prestigieux et sur un Conseil d'Administration compétent, avec à sa tête, un président qui soutient les trois principes du professeur Shiba :

- Pas de processus bureaucratique
- Confiance et création d'émotions
- Assurance des ressources nécessaires

Le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité espère partager cette philosophie avec ses membres adhérents et va poursuivre ses efforts durant 2008 pour développer encore ses services.

***Jos Gloden***
*Secrétaire Général du MLQ*

SOMMAIRE

# Sommaire






# L'ACCÈS AUX NORMES ET AUX TRAVAUX DE NORMALISATION : Un instrument clé pour la Compétitivité et l'Innovation

**La nouvelle administration ILNAS (Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services) est l'Organisme Luxembourgeois de Normalisation (OLN). Pour ce faire, ILNAS reprend les anciennes structures de la normalisation au Luxembourg, «hébergées» jusqu'à présent au sein du Service de l'énergie de l'Etat.**

De manière générale, les normes européennes et/ou internationales nous concernent tous au quotidien, souvent même sans nous en apercevoir, agissant en arrière-plan, tant au niveau personnel que professionnel. Leur influence positive est néanmoins tangible, en effet de nombreuses normes rendent au jour le jour la vie plus sûre, plus simple et plus agréable.

La normalisation correspond à la coopération volontaire entre l'industrie, les consommateurs et les autorités publiques, visant l'élaboration de spécifications techniques fondées sur le consensus. Elle offre en retour la qualité des produits et services, la sécurité pour les consommateurs, en garantissant aux producteurs un choix possible pour le respect des exigences essentielles des directives communautaires. N'oublions pas dans ce contexte, la protection de l'environnement, cela par le biais de la mise en place de politiques industrielles durables, améliorant le rendement énergétique et l'efficacité des ressources pour les produits, procédés et services.

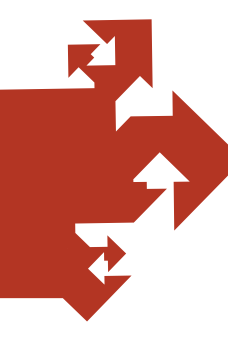
Dans ce contexte, afin de soutenir les acteurs économiques nationaux dans leurs démarches, face à la concurrence internationale, ILNAS s'est doté d'une nouvelle politique relative à la participation des milieux intéressés aux comités techniques de normalisation. Cette nouvelle politique offre un cadre général en matière de normalisation et définit la mise en place d'un système ad hoc permettant la participation aux travaux de normalisation. Cet accès à la normalisation permet notamment à ceux qui sont inscrits d'observer un bon positionnement en terme de compétitivité. D'autre part, l'utilisation des normes joue un rôle déterminant pour d'autres opérateurs, lorsqu'ils n'ont pas les ressources nécessaires pour la participation active aux travaux de normalisation.

Afin d'en faciliter l'accès, ILNAS permettra, sous peu, l'achat en ligne, des documents normatifs. Pour mieux répondre aux besoins exprimés par les parties intéressées, une bibliothèque électronique, au sein de l'OLN, a été créée. Ainsi, les entreprises peuvent dès à présent, venir consulter librement, à l'OLN, sous format électronique, les normes élaborées et adoptées par les systèmes européens et internationaux de normalisation, ayant retenu leur attention et cela sans obligation d'achat.

ILNAS offre donc des clés, en terme de normalisation, pour stimuler l'innovation et la compétitivité. Par l'utilisation des normes et l'accès à la normalisation, toutes les parties intéressées, notamment, les petites et moyennes entreprises, pourront ainsi relever les principaux défis de l'économie moderne et libérer leur potentiel.







# LE MARQUAGE CE, UNE GARANTIE DE SÉCURITÉ POUR LES UTILISATEURS ET LES CONSOMMATEURS

**Le marquage CE est un marquage européen obligatoire pour tous les produits soumis à une ou plusieurs Directives Européennes. Il indique que les produits respectent les exigences essentielles des Directives « Nouvelle Approche » traitant notamment des questions de sécurité, de santé publique et de protection des consommateurs. CE est un marquage réglementaire permettant aux produits de circuler librement dans tout l'Espace Economique Européen.**

Apposé sur les téléphones, les PDA, les consoles de jeux, les ordinateurs, les jouets, les équipements ménagers, les luminaires, les machines, … le marquage CE est obligatoire pour plus de 30 % de la production industrielle et tous les secteurs sont concernés.

Le fabricant ou son mandataire établi dans la Communauté est obligé d'apposer le marquage CE sur ses produits ou, à défaut, sur l'emballage, sur la notice d'emploi ou sur son bon de garantie, de manière visible, facilement lisible et indélébile.

*La forme du marquage CE est reproduite par le graphisme ci-dessous :*



Une déclaration CE de conformité, dans laquelle le fabricant confirme que le produit est conforme aux normes harmonisées, devra accompagner le produit et devra comprendre au moins les éléments suivants :

- nom et adresse du fabricant ou de son mandataire établi dans la Communauté,
- description du produit,
- la référence aux normes harmonisées,
- le cas échéant, la référence aux spécifications par rapport auxquelles la conformité est déclarée,
- l'indication du signataire qui a reçu pouvoir pour engager le fabricant ou son mandataire établi dans la Communauté.

## Achat par Internet

Tous les produits, même de marques connues, ne sont pas toujours destinés à être mis sur le marché européen et ne sont donc pas nécessairement conformes à la législation européenne. L'achat d'un produit, par exemple par Internet ou dans un aéroport externe à l'Union européenne, sur lequel le marquage CE de conformité n'est pas apposé, risque d'être confisqué par la Douane ou l'autorité de surveillance du marché. Le produit sera renvoyé ou détruit. Dans la majorité des cas l'achat du produit concerné n'est pas remboursé.




# PROSPECTIVE TIC & CONFIANCE NUMÉRIQUE

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent l'un des secteurs économiques les plus compétitifs au Grand-Duché de Luxembourg. Dans ce contexte, la pérennité de ces technologies est garante du développement à venir du marché économique. Pour ce faire, la normalisation ISO demeure un outil spécifique permettant de contribuer et de faciliter l'amélioration continue du domaine TIC. Ainsi, ISO/IEC/JTC1 (*«Joint Technical Committee 1»*), créé en 1987 par convention entre l'ISO (Organisation internationale de normalisation) et la CEI (Commission électrotechnique internationale), est l'organe de référence pour la normalisation des TIC au niveau mondial (abritant dix-sept sous-comités techniques, dont, par exemple, le sous-comité technique *«SC27-IT Security Techniques»* ayant pour champ d'activité la sécurité de l'information).

Actuellement le Grand-Duché de Luxembourg est «simplement» membre (O) (Observateur) de ISO/IEC/JTC1, de fait, ILNAS étudie la possibilité nationale d'en devenir membre (P) (Permanent). Cette implication plus formelle permettra, par la suite, de suivre l'ensemble des thèmes traités au sein de ce comité, en procédant aux votes, mais aussi en participant aux deux réunions annuelles de ISO/IEC/JTC1, cela facilitant par la suite le transfert de connaissance *ad hoc* pour le Grand-Duché de Luxembourg, au cœur duquel une «dynamique» d'intérêts et d'implications pour plusieurs sous-comités ISO/IEC/JTC1 est déjà en place.

ILNAS considère le suivi de ce comité avec grand intérêt car en lien direct et en forte interdépendance avec la thématique de la «confiance numérique». Cette notion de «confiance numérique» constitue un support essentiel au développement de l'économie numérique et à sa pérennisation, regroupant des instruments tels que l'accréditation, la certification, la sécurité de l'information, ou encore des exigences de qualité appliquées aux TIC. Ainsi, ILNAS mène des réflexions quant à l'évolution du champ de la «confiance numérique», en regard de la base offerte par l'accréditation (mais aussi par tout type de développement de certification associé) permettant de démontrer, entre autres, la compétence des acteurs de ce champ et l'importance de ce dernier. De plus, le développement de ce domaine de la «confiance numérique» est aussi étroitement lié aux investissements menés en rapport, notamment en terme de recherche.

La thématique «confiance numérique», demeure également, en ce sens, étroitement associée au domaine de la normalisation relative aux TIC. Par ce fait, il apparaît nécessaire de suivre spécifiquement et attentivement les travaux normatifs du sous-comité «SC27», et de son *«Working Group 1 (WG1)»*, à savoir tous les développements techniques et organisationnels de la sécurité de l'information, encadrant et permettant de faire évoluer, entre autres, le standard «ISO/IEC 27001» (le certificat associé étant l'un des instruments essentiels et actuels de la confiance numérique). Ces travaux sont actuellement supportés, au Luxembourg, par le Comité de Normalisation Luxembourgeois pour la Sécurité de l'Information (CNLSI, sous-comité de l'ANSIL (Association de Normalisation pour la Société de l'Information Luxembourg – http ://www.ansil.eu)).

Corrélativement, il importe aussi d'assurer le suivi des activités des dix-sept sous-comités techniques de «ISO/IEC/JTC1», d'en transcrire les évolutions, les avancées et la pertinence au niveau national, permettant ainsi de formaliser un support d'information à jour et utile pour toute décision future dans le champ de la «confiance numérique».

Ces réflexions sont actuellement menées par le service «*Etudes et Développement – ILNAS*», et s'effectuent aussi dans le cadre du suivi, et de la mise à jour, du «Plan Directeur National pour la Sécurité des Systèmes et Réseaux d'Information», en collaboration avec la structure CASES (*Cyberworld Awareness & Security Enhancement Structure* (http ://www.cases.public.lu) du Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur).

ILNAS, dès sa création, prendra donc rapidement en compte un travail de prospective relatif aux domaines TIC et «confiance numérique», comme supports essentiels pour servir une économie nationale à la fois efficace et compétitive.




# MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME QUALITÉ : Les clés du succès du MLQ

**En 2007, le MLQ A.s.b.l. a choisi d'appliquer ce qu'il conseille aux entreprises : Mettre en place un système de management de la Qualité (SMQ). Le choix s'est orienté vers la norme ISO 9001 : 2000.**

Le challenge que s'est fixé le MLQ est de démontrer aux entreprises qu'ISO 9001 ne rime pas forcément avec « usine à gaz », en bâtissant un système simple et en limitant la documentation. D'autre part, le MLQ souhaite démontrer l'intérêt de mettre en place un tel système. Dans son cas, il a permis d'assurer la polyvalence des employés et a servi de support à la formation de la personne venue compléter l'effectif du MLQ. L'organisation apportée par le SMQ a également accru son efficacité (gain de temps principalement).

La mission a été accomplie en temps et en heure, puisque le MLQ a obtenu son certificat ISO 9001 : 2000 le 30 janvier 2008. Le certificateur n'a relevé qu'une non-conformité mineure (documentaire) lors de l'audit de certification.

## Voici en quelques chiffres le bilan de ce projet

### Effectif du MLQ :

2 Equivalents Temps Plein

### Planning :

- **Lancement du projet :** Avril 2007
- **Rédaction des documents :** Avril à septembre 2007
- **Formation « Audit interne » :** mai 2007 (2 jours)
- **1ère Revue de direction :** juin 2007
- **Audit interne :** octobre 2007 (2 jours)
- **Traitement des non-conformités :** Novembre - décembre 2007
- **Audit de certification :** décembre 2007
- **Obtention de la certification :** janvier 2008

**Temps total de mise en œuvre : 183 heures, soit 23 jours.**

### Documentation :

- **Manuel Qualité**
- **Nombre de procédures :** 3
  - > Maîtrise documentaire.
  - > Audit interne.
  - > Actions correctives et préventives / Maîtrise du produit non-conforme.
- **Nombre de processus :** 7
- **Nombre d'enregistrements :** 13
- **Nombre d'instructions de travail :** 7
- **Nombre de copies papier :** 0

### Coût (hors ressources humaines) :

**Environ 5000 euros TTC.**
Ce montant comprend l'audit de certification pour 3 ans et la formation d'une personne.

Pour des raisons de déontologie, l'audit de certification a été réalisé par un certificateur étranger, mais dont la réputation est reconnue. Il est notamment recommandé de faire appel à un certificateur accrédité par un organisme compétent (type OLAS).

Le MLQ n'a pas eu recours aux services d'un consultant et n'a pas commandé d'audit « à blanc » auprès du certificateur.

Il a simplement suivi les recommandations publiées dans le Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2007 : « Recette pour ISO 9001 : 2000 ».

### *À NOTER !*

*Dès 2008, le MLQ propose un nouveau service à ses adhérents : **Le Club des Auditeurs**. Le principe de ce Club est basé sur l'échange de services d'audit de différentes normes (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001…) et outils (5S, KAIZEN, TPM…).*

*Pour en savoir plus, consultez notre site Internet : **www.mlq.lu***

L'essentiel à retenir de cette expérience :

## L'engagement de la direction est primordial pour assurer la réussite d'un tel projet : Confiance - Budget - Temps.

Dans notre cas, le Conseil d'Administration a fait entièrement confiance au secrétaire général du MLQ.

Le budget nécessaire à la couverture des coûts de certification et de formation a été prévu scrupuleusement.

Nous avons également planifié la mise en œuvre et organisé des réunions hebdomadaires pour suivre l'avancement du projet.

Grâce à son expérience des SMQ dans le secteur industriel, le secrétaire général a conseillé ses collaborateurs, il a participé à la création de la documentation, mais il a surtout investi du temps pour sensibiliser l'équipe à créer une documentation « légère », facilement applicable et non pas une « usine à gaz ».

Sans la motivation de la direction et avec des ressources limitées, le MLQ n'aurait certainement pas réalisé ce projet, conformément au planning établi.

***Les clés du succès :***
*La direction doit :*
*- prouver sa confiance*
*- mettre à disposition un budget*
*- accorder du temps.*

## Motivation et conviction de tous
(voir article p. 48 - gestion du changement)

**La résistance au changement est une des causes principales de l'échec de certains projets Qualité.**

L'ensemble du personnel doit être convaincu de l'utilité du système. Il doit utiliser les enregistrements définis et consulter les processus, procédures et instructions de travail de façon systématique.

C'est le rôle du Responsable Qualité de convaincre ses collaborateurs, de les accompagner, de répondre à leurs questions et d'être à l'écoute de leurs propositions.

Dans le cas du MLQ, le personnel était très motivé, certainement parce qu'il était informé et convaincu des avantages apportés par un système Qualité.

Celui-ci doit également être pensé et conçu en fonction des besoins des utilisateurs.

Par exemple : dans un environnement multi-langues (typique pour le Luxembourg), il est préférable de rédiger les procédures et instructions de travail sous forme de logigramme, en limitant la quantité de texte.

***Les clés du succès :***
*- Communication sur le projet auprès de tous les employés.*
*- Adaptation du système Qualité aux besoins des utilisateurs.*

## Créer un SMQ adapté aux besoins et aux moyens de la structure.

Pour le MLQ, c'est un des points forts soulevés par l'auditeur dans son rapport d'audit de certification.

Le MLQ est une très petite structure, employant 2 équivalents temps plein, dont 2 personnes travaillant à mi-temps.

Il a donc fallu créer un système qui n'entrave pas sa réactivité, mais qui lui permet de pérenniser son activité. C'est pourquoi le MLQ a limité au maximum le nombre de documents et d'enregistrements, en se concentrant uniquement sur ses informations et processus critiques, c'est-à-dire ceux ayant directement un impact sur la satisfaction de ses membres.

***Les clés du succès :***
*- Définir les processus critiques = impact direct sur la satisfaction du client.*
*- Créer un SMQ sur-mesure.*

## La formation d'auditeur interne : l'essentiel.

La formation d'auditeur interne est largement suffisante comme support pour la personne en charge de la mise en place du SMQ. Elle permet de bien maîtriser la norme et de savoir comment mener un audit en vue d'optimiser le système Qualité.

L'objectif des audits internes est de vérifier que le SMQ est bien maîtrisé par l'ensemble du personnel, mais surtout d'en identifier les axes d'amélioration.

# Un danger : Générer trop de documents

La documentation à outrance est un fardeau résultant de la lourdeur administrative de l'ancienne version de la norme (1994).

La différenciation des types de documents que requiert la norme n'est pas forcément claire : on parle de processus, de procédures et d'enregistrements. Quelle est la disparité entre ces documents et quelles sont leurs finalités respectives ? Le tableau «documentation du SMQ» nous aide à nous y retrouver.

## Les processus

Les processus du MLQ.

- Management et amélioration continue
- Communication
- Commercial
- Prix Luxembourgeois de la Qualité
- Guide Luxembourgeois pour la Qualité
- Organisation d'événements
- Services

## Les procédures

Nous avions initialement créé 5 procédures, mais l'auditeur interne, Monsieur P. Valdenaire, nous a fait remarquer qu'il était possible de regrouper les procédures «Actions correctives», «Actions préventives» et «Maîtrise du produit non-conforme» en une seule.

## Les enregistrements

Lors de l'audit de certification, nous avons constaté qu'il serait opportun pour le MLQ de tracer les offres et les commandes (concernant les achats importants uniquement), ce qui nous permettrait de nous protéger en cas de conflit avec un fournisseur. Ces enregistrements ne sont pas exigés par la norme, mais ils permettent de limiter les risques d'erreurs.

**>>> Les clés du succès :**
Créer des enregistrements concernant les informations critiques (liées à un risque élevé) de l'entreprise.





### La documentation du SMQ

| | DÉFINITION | EXIGÉ PAR LA NORME | PARTICULARITÉ |
|---|---|---|---|
| POLITIQUE ET OBJECTIFS QUALITÉ | | | |
| MANUEL QUALITÉ | | | |
| PROCESSUS | **Quoi faire ?** Décrit un enchaînement de tâches transformant des éléments d'entrée (Ex : Matières premières) en éléments de sortie (Ex : produit fini). | L'entreprise décrit ses processus :<br>- métier (production de produit ou service),<br>- support (Commercial, communication, comptabilité...),<br>- management (amélioration continue...) | La cartographie des processus résume l'ensemble des processus de l'entreprise, elle donne une vision globale du fonctionnement de l'entreprise. |
| PROCÉDURE | **Comment faire ?** Mode d'emploi pour la réalisation d'une activité d'un processus. | 6 procédures :<br>- Maîtrise documentaire.<br>- Maîtrise des enregistrements.<br>- Audit interne.<br>- Actions correctives<br>- Actions préventives<br>- Maîtrise du produit non-conforme. | Application obligatoire. Il est judicieux d'établir des procédures pour préciser la mise en œuvre de certaines étapes critiques des processus. |
| INSTRUCTION DE TRAVAIL | **Comment faire ?** Mode d'emploi très bref. Permet de capitaliser le savoir-faire dans l'entreprise. | Non | Application «facultative». |
| ENREGISTREMENT | **Traçabilité de l'information.** Document présentant un résultat ou la preuve de la réalisation d'une activité. | - Revue de direction<br>- Gestion des compétences (formations, savoir-faire)<br>- Conformité du produit aux exigences (ex : Enquêtes de satisfaction, contrôles...)<br>- Audits internes / externes<br>- Tableau des responsabilités<br>- Planification du SMQ<br>- Performance des employés<br>- Evaluation des fournisseurs<br>- Conformité du produit<br>- Non-conformités<br>- Éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit<br>- Résultats de revue/vérification/validation/modification de conception et développement<br>- Propriété du client<br>- Résultat d'étalonnage | |

## Ne pas faire de la Qualité quand on a le temps, mais prendre le temps de faire de la Qualité.

Comme pour tout projet, pour que la mise en place d'un SMQ aboutisse, il faut évidemment désigner un responsable. Mais ce n'est pas tout, il faut que cette personne ait un emploi du temps prévu à cet effet, c'est-à-dire qu'elle ne soit pas chargée de cette tâche en plus de son activité quotidienne, mais que la direction lui accorde le temps nécessaire pour mener à bien ce projet.

## Le texte de la norme laisse place à l'interprétation.

Nous avons lu la norme plusieurs fois et nous comprenons tout à fait qu'elle puisse «provoquer des maux de tête», spécialement chez les personnes peu habituées au jargon Qualité. Le texte est bien souvent difficile à comprendre et peut paraître vague.

Après discussion avec plusieurs certificateurs, nous avons compris qu'il fallait profiter des avantages de cette ambiguïté. L'important est de pouvoir expliquer notre raisonnement au certificateur pour justifier les actions mises en place face à l'interprétation que nous avons faite et surtout suivant nos besoins.

## Savoir demander de l'aide aux bonnes personnes.

**Le MLQ a une position avantageuse, car il connaît parfaitement les personnes capables de l'assister ponctuellement ou de lui fournir de l'information pour ce projet.**

Nous sommes fiers d'avoir su mettre en place notre SMQ sans commander de prestations de conseil, mais nous avons tout de même fait ponctuellement appel à des spécialistes et à des consultants pour des compléments d'information.

Le formidable réseau qu'anime le MLQ est un des grands avantages dont peuvent également bénéficier nos membres. Les rencontres que nous organisons sont également l'occasion pour nos adhérents de partager leurs interrogations et leurs expériences, pour mieux avancer ensemble.

***À NOTER !***
*Les rencontres organisées par le MLQ sont des sources d'échange pour dynamiser l'amélioration de votre SMQ !*
*Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter !* ***info@mlq.lu / www.mlq.lu***

## Après la certification, continuer à dynamiser le système.

L'obtention du certificat est en quelques sortes une reconnaissance du travail fourni pour tous les acteurs du projet. Suite à cela, le dynamisme retombe et les personnes retournent à leurs tâches quotidiennes. Le plus dur n'est pas la mise en place, mais le maintien du système.

C'est une phase critique, car ISO 9001 parle bien d'amélioration continue, ce qui signifie que le travail ne s'arrête jamais, même si l'effort à fournir par la suite semble être moins intense.

C'est donc le rôle du responsable Qualité de motiver ses collègues à utiliser correctement le système et à émettre des propositions d'amélioration.

Les audits «à blanc» sont des moyens dont dispose le responsable Qualité, mais il en existe d'autres (communication, revues de direction, plans de performances...).



# ACHATS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN NOUVEAU LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES...

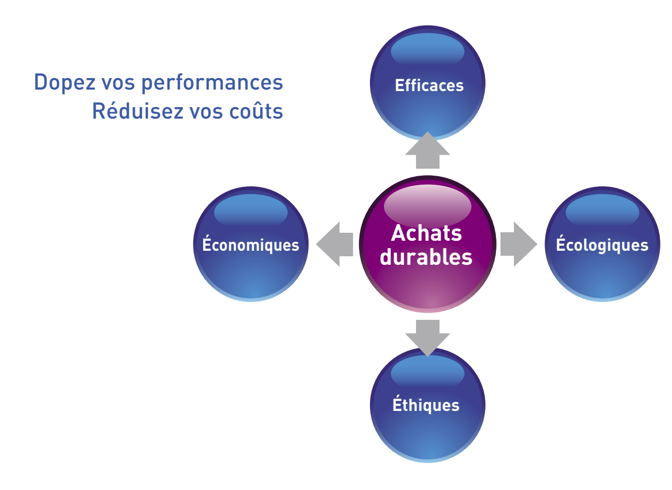
**Envisager une réduction stratégique et durable des coûts grâce aux achats durables ? Oui, et se lancer dans cette nouvelle approche des achats vous donnera de l'avance tout en vous permettant de miser sur l'avenir, pour conserver ou gagner des parts de marché.**

Le chiffre tendance de notre époque est Zéro : zéro déchet, zéro émission, zéro dioxide de carbone etc. Pour l'atteindre, les achats vont devoir s'adapter et réinventer un métier, qui est trop souvent limité à la seule recherche de réduction de prix. Nous allons couvrir ensemble dans cet article une première approche de ce que sont les achats durables dans une entreprise, et, surtout, vous donner envie, à votre tour de vous y lancer...

## 1. Mais que sont au juste les achats durables ?

Un achat durable c'est un achat - d'un produit ou d'un service - qui est plus respectueux de l'environnement, des lois sociales et de l'éthique. Les achats durables, pour l'acquisition des produits, couvrent les conditions de leur production, emballage, distribution, élimination, ainsi que de leur réutilisation possible. Les achats durables, pour les équipements, prendront également en compte leur fonctionnement, leur entretien, leur démontage et taux de recyclage. Dans tous les cas, acheter « durable » c'est tenter de réduire les quantités de matières utilisées, ainsi que l'émission de déchets et de polluants pendant le cycle de vie des produits, équipements ou services concernés.






### 1.1 L'achat durable est écologique, et doit donc s'efforcer :

- d'**être recyclable** - l'existence de filières de valorisation de déchet est importante. Il peut avoir été fabriqué à l'aide de matériaux recyclés ;
- d'**être biodégradable** ;
- d'**être conçu pour avoir un emballage minimal**, ou être conditionné dans un emballage retournable ou repris par le fabricant ou le fournisseur de l'emballage, ou les deux ;
- de **minimiser le contenu et l'utilisation de substances toxiques** dans le cadre de la production.

La fabrication, la distribution, l'utilisation et l'élimination du produit ou du service acheté génèrent moins de sous-produits polluants et de résidus toxiques.

Il s'agira aussi d'optimiser l'utilisation des ressources comme l'énergie, le carburant, l'eau, le papier ou l'encre par exemple.

### 1.2 L'achat durable peut être également éthique et solidaire :

Il favorisera la fabrication ou la réalisation des produits par des personnes employées dans des établissements de « travail protégé » - le travail des personnes handicapées ou en réinsertion professionnelle.

Et lorsque la fabrication a lieu dans des pays à bas coût, il faudra prendre prioritairement en considération des préoccupations d'ordre social ou moral (ex : l'exploitation des jeunes enfants, la norme SA 8000...).

## 1.3 L'achat durable, enfin, peut être issu du commerce équitable :

Il associe une juste rémunération du producteur (paysan, ouvrier ou artisan) en veillant au respect des droits de l'homme et de l'enfant, et/ou provient de Sociétés Coopératives Ouvrières et de Production (S.C.O.P.).

## 1.4 Est-ce plus cher qu'un achat classique ?

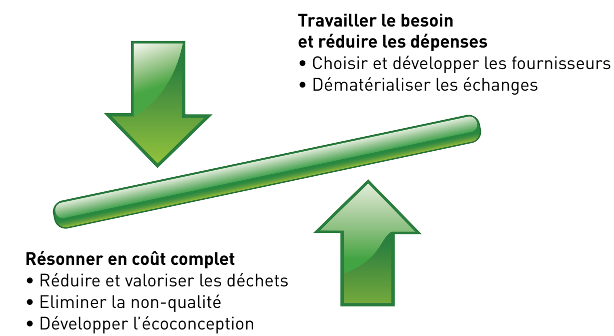
Non, pas forcément, même si un achat durable demandera sûrement plus de recherche et de développement. Un achat «éco-conçu», par exemple, permettra la réduction en quantité des matières utilisées, la réduction de la production de déchets, la réduction des énergies servant à sa fabrication ou à sa distribution. La démarche de mise en place d'une politique d'achats durables dans la société permettra l'émergence d'idées ou d'échanges de bonnes pratiques avec ses employés et ses fournisseurs. De ce fait elle rendra possibles les démarches de réduction de coûts stratégiques à moyen ou plus long terme.

Dans certains cas, la substitution de matières, la modification ou le remplacement d'équipements de production, peuvent représenter un coût supplémentaire. Mais une fois mis en relation avec la possibilité de majorer ses prix, de réduire sa facture de déchets ou de modifier son image, les surcoûts éventuels sont plus faciles à justifier.

### 1.4.1 Un outil efficace pour débuter : le coût global d'acquisition

Avant d'acheter un produit, vous avez peut être l'habitude de comparer quelques offres de prix, et dans la plupart des cas, le prix reste un des seuls critères de décision. Quel dommage, alors que le prix n'est qu'un coût parmi d'autres : le transport, qui coûte de plus en plus cher, le dédouanement, les garanties, les délais, la flexibilité d'approvisionnement, les coûts de stockage, l'obsolescence, et enfin les déchets générés lors de leur production et en fin de vie (chez vous ou chez vos clients..) ; tout compte fait, additionner tous ces critères permet de vraiment décider en toute connaissance de cause, et de faire de réelles économies.

Un achat durable ne se limitera pas, par exemple, à l'achat de papier recyclé, mais inclura l'impression elle-même. Savez-vous que les 2/3 des impressions en entreprise proviennent de sources numériques (emails, fichiers PDF...) - Pourquoi ? Des écrans peu confortables, mais aussi de mauvaises habitudes à changer. Vous devez négocier durement vos contrats de copieurs et vous connaissez peut-être votre prix à la copie... mais connaissez-vous la quantité de papier imprimé ou copié destinée à être jetée après lecture ? Connaissez-vous le prix d'une feuille de papier ? On estime que l'impression représente de 1 à 3 % du chiffre d'affaires d'une entreprise.




### 1.4.2 Des résultats étonnants

De nombreuses sociétés notamment aux Etats-Unis, ont bien compris l'intérêt stratégique de la prise en compte des enjeux du développement durable dans la propre rentabilité de leur société. Coca-Cola a pour objectif de recycler ou de réutiliser toutes les bouteilles en plastique utilisées aux Etats Unis, signifiant 0 bouteille jetée. Ils ont annoncé l'implantation d'une usine de 60 millions $, la plus vaste au monde, pouvant produire 45 mille tonnes de PET alimentaire recyclé. Les esprits chagrins pourront toujours dire que ces annonces sont aussi du marketing, et qu'ils auraient pu éviter le remplacement des bouteilles en verre, mais nous retiendrons le pas en avant franchi, de même que nous avons tous retenus le nom d'Edouard LECLERC pour la suppression des sacs plastiques. Tout ce travail peut se faire seul, mais le mieux est d'y associer vos fournisseurs. Ils ont des idées et peuvent vous permettre de les concrétiser.

# 2. Quel intérêt pour les PME de développer une politique d'achats durables ?

- Parce que ce n'est pas compliqué même si, dans une certaine mesure, le métier de l'acheteur va devoir s'adapter à de nouveaux critères de mesure de performances.
- Très directement, de pouvoir conserver toutes les chances de répondre aux appels d'offre publics ou privés dans un avenir proche.
- Egalement, de regarder de près ses dépenses, et les opportunités de gains, d'économies directes que génère ce type de projet. L'application des 3R (**R**éduire, **R**ecycler et **R**éutiliser) s'adapte avec succès à l'industrie comme au particulier.
- La valorisation de l'image de votre société auprès de ses clients.

Enfin, tout simplement, parce que demain, les banquiers, assureurs et même vos clients, demanderont des comptes sur les actions durables. Il semble d'ailleurs que déjà certains assureurs proposent à leurs clients PME des tarifs préférentiels en contrepartie de résultats en matière prévention des risques et de gestion de l'environnement.

## 3. Tendance de fond

Il ne s'agit pas d'une nouvelle bulle prête à exploser comme l'a été celle des nouvelles technologies. La mise en place d'une politique d'achats durables est désormais la 3ème priorité des directions d'achats européennes. Et pour 44 % des entreprises européennes, les achats durables sont importants à mettre en œuvre (Selon une très récente étude publiée par HEC, Ariba et Ecovadis).

- Les consommateurs prennent vraiment conscience de l'enjeu écologique de leurs achats, et inciteront de plus en plus les entreprises à se positionner sur les produits verts.
- Les politiques d'achat et d'approvisionnement jouent un rôle décisif, notamment chez les gros acheteurs qui incitent leurs fournisseurs de toutes tailles à réduire leur packaging, à supprimer les produits dangereux, à introduire plus d'ingrédients bio dans leurs produits, bref, à améliorer leurs processus de production.
- L'environnement est un marché profitable. Il est même vu comme un potentiel de valeur ajoutée plus qu'une source de réduction des coûts.
- Les statistiques de la Banque Mondiale rendues publiques le 2 mai dernier, ont indiqué que le marché mondial du carbone a triplé en 2007 pour atteindre 30 milliards de dollars, contre 10 milliards en 2005.

## 4. À vous de jouer

Une étude récente publiée par l'AFNOR et intitulée « Développement durable, quelle approche pour les PME ? » donne des éléments intéressants à méditer : les blocages, les enjeux, les outils... Malheureusement, les achats ne sont que très peu mentionnés. Mais elle confirme définitivement que les projets de développement durable concernent toutes les entreprises, même les très petites...

Les achats durables sont définitivement un levier de développement de performances, il serait vraiment dommage de s'en priver...

*Sandrine Grumberg*

LES BONNES PRATIQUES



# LA GESTION DES RÉCLAMATIONS CLIENT CHEZ DHL EXPRESS LUXEMBOURG SA

**Comme témoignage des bonnes pratiques mises en œuvre par l'un des lauréats du Pix Luxembourgeois de la Qualité 2007, DHL EXPRESS Luxembourg SA a choisi de s'arrêter sur sa base de données locale de gestion des réclamations clients.**

En effet, celle-ci, développée par Michel LAMBALLAIS, Marketing Co-ordinator & Business Development Manager, en 2003 et utilisée systématiquement depuis 2004, a souvent été pointée comme «best practice» tant lors des audits Qualité internes de DHL que lors des différents audits Qualité externes…et pour cause!

## Quel intérêt pour l'entreprise?

L'idée de la création de cette base de données centrale et interactive de gestion des réclamations clients est née suite à une analyse approfondie des processus et flux existants de traitement des réclamations clients dans le cadre d'une réunion Qualité…Ainsi, jusque là, toutes les réclamations clients n'étaient pas enregistrées dans une base de données unique, mais pouvaient être traitées soit par le Customer Service, la Vente ou les Opérations plus rarement, suivant leur nature et point d'entrée, engendrant parfois des délais de traitement supplémentaires. Leur traitement n'était donc pas forcément harmonisé et le suivi y relatif n'était pas optimal notamment dans le cas des réclamations verbales qui, la plupart du temps, ne faisaient pas l'objet d'un enregistrement spécifique et par là-même d'une suite pour le client.

L'intérêt de mettre en place une telle base de données était donc de disposer d'un suivi temporel qui plus est du statut de chaque réclamation, et pouvoir renseigner toutes les parties concernées à n'importe quelle étape du processus. En outre, cet outil met à disposition des intervenants des modèles-types de courrier / réponse aux clients et présente l'avantage de pouvoir mesurer les performances relatives au traitement des réclamations et éditer toutes sortes de rapports servant à différents services: délai de traitement, quantité traitée par type de réclamation, responsabilité, actions prises…

En outre, des liens existants avec les autres bases de données / applications informatiques de suivi des clients et envois permettent de pouvoir obtenir rapidement et automatiquement tous les détails y relatifs sans double encodage / autre recherche complémentaire.

## Quelle a été la démarche de mise en œuvre de cet outil?

**La solution a donc été tout d'abord de redéfinir un processus général cohérent de traitement des réclamations, puis de mettre en place un outil simple d'usage interactif pour l'ensemble des intervenants du processus.**

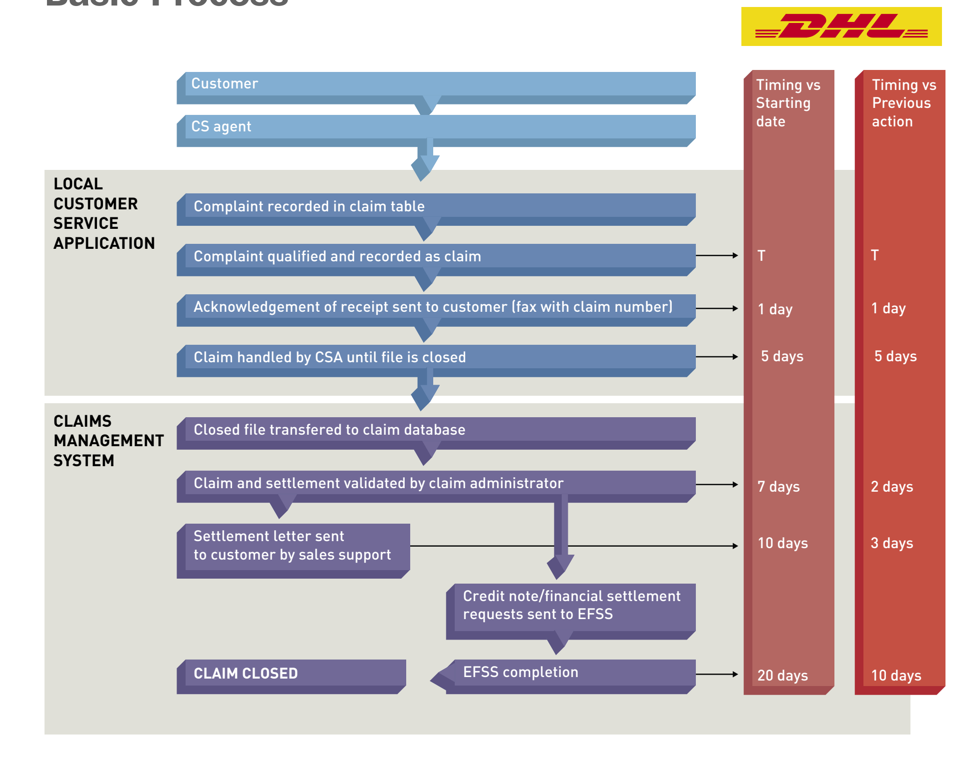
Ainsi, un point d'entrée unique, ceci quelle que soit la nature, la motivation et le format de présentation de la réclamation a été désigné: en toute logique, c'est donc le Customer Service, en contact continu avec le client, qui est chargé de réceptionner la réclamation, l'enregistrer, envoyer un accusé de réception au client et effectuer les recherches nécessaires; le suivi administratif pur a, quant à lui, été confié au Secrétariat Commercial (Sales Support) avec information de la comptabilité pour les démarches financières de remboursement, notes de crédit…

Dans un premier temps, le Customer Service enregistre ainsi tous les détails relatifs à la réclamation client identifiée par un numéro unique attribué automatiquement, dans une sorte de fiche signalétique électronique, puis imprime et envoie au client un accusé de réception. Le dossier complété avec les documents et détails nécessaires est ensuite transféré au C.S. Supervisor pour vérification et décision quant au dénouement du dossier; le Sales Manager approuve à son tour et le relais est ensuite passé au Sales Support pour rédaction et envoi du courrier final au client, établissement et suivi des notes de crédit / procédures de remboursement le cas échéant…

## Concrètement que vous a apporté cet outil ?

Les résultats positifs n'ont pas tardé à se faire ressentir : augmentation de la satisfaction du client qui reçoit d'office un accusé de réception de sa réclamation dans les 48 heures et voit son dossier clôturé dans un délai maximum de 30 jours en général.

En interne, DHL EXPRESS Luxembourg SA dispose désormais d'un suivi optimal de 100 % des réclamations clients entrantes et peut à tout moment connaître le statut d'un dossier avec mise en place de toute action préventive / corrective utile.



LES BONNES PRATIQUES



# LES DÉFIS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DU CAPITAL HUMAIN

Questions - Réponses par PricewaterhouseCoopers

**QUELQUES CHIFFRES…**

- Selon une récente étude, la mesure de la performance RH en est encore à ses prémices. En effet, seules **23 %** des entreprises interrogées affirment la mesurer à partir d'indicateurs spécifiques.
- Selon la dernière étude réalisée par PricewaterhouseCoopers Luxembourg, la fonction RH consacre **22 %** de son temps à des activités plus stratégiques contre **17 %** en 2002 (Luxembourg Human Capital Survey 2005/2006).
- Selon Lyle Spencer, auteur du livre Calculating Human Resource Costs and Benefits, **60 %** des coûts de la fonction RH seraient dus au rôle traditionnel de l'administration du personnel alors qu'ils ne représentent que **10 %** de la valeur ajoutée et de façon symétrique **60 %** de la valeur ajoutée seraient générés par le rôle stratégique alors qu'ils ne représentent que **10 %** des coûts de la fonction.

## Qu'entend-on par « capital humain » ?

La notion de «capital humain» est une notion assez récente puisqu'elle a été introduite pour la première fois en 1961 par l'économiste américain Theodore William Schultz. Selon lui, le capital humain se définit comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances d'un ensemble d'individus. Quelques années plus tard, Gary Becker, autre économiste célèbre, complète cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation. Il démontre également que l'entreprise est le lieu par excellence de formation et d'investissement en capital humain.

Ainsi on peut le définir comme l'ensemble des ressources intangibles possédées par les membres d'une organisation. Ces ressources pouvant être de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (motivation, qualités de leadership des dirigeants), et l'agilité intellectuelle (innovation, entrepreneuriat, etc.)

## Mais alors, selon cette définition du capital humain, ne cherche-t-on pas à mesurer l'impossible ?

**Certainement pas. Même si bon nombre d'organisations considèrent encore la mesure de la performance du capital humain comme un mythe du fait de sa nature intangible.**

A l'heure actuelle, les entreprises disposent d'une multitude d'indicateurs que l'on peut qualifier de «classiques» et qui permettent d'avoir une certaine évaluation de la performance du capital humain. On pense notamment à des indicateurs du type chiffre d'affaires par employé, turnover, absentéisme, etc.

Depuis quelques années déjà, d'autres indicateurs plus stratégiques ont été mis au point comme la valeur ajoutée du capital humain ou encore son retour sur investissement. Certes, ces indicateurs sont beaucoup moins faciles à mesurer sans une démarche éprouvée et structurée.

## La mesure du capital humain est donc possible, mais quel en est le réel intérêt ?

**On le comprend bien, le capital humain constitue à lui seul un véritable paradoxe puisque d'une part il représente l'actif le plus important de l'entreprise et, de l'autre, sa charge la plus importante. Dans ce cas, quoi de plus naturel pour des dirigeants que de vouloir évaluer la performance de leur capital humain.**

Dans le contexte économique actuel, les entreprises, pour rester compétitives, sont confrontées à de nouveaux enjeux : atteindre des objectifs toujours plus élevés tout en minimisant les coûts. Dans cette course à la compétitivité et à la réduction des coûts, il est important que les dirigeants puissent évaluer l'efficacité de l'ensemble des politiques mises en œuvre. La politique ressources humaines n'échappe pas à la règle. D'où la nécessité de mesurer le développement de son capital humain afin d'évaluer son retour sur investissement.

L'intérêt d'une telle démarche est donc multiple. Que ce soit du point de vue des dirigeants ou plus particulièrement de celui du Responsable RH. Cette évaluation de la performance du capital humain réconforte les dirigeants dans leur prise de décision. Ils peuvent ainsi, si cela s'avère nécessaire, réorienter la stratégie RH de l'entreprise en ligne avec la stratégie globale. Ils sont par ailleurs plus à même de répondre aux demandes de plus en plus fréquentes de reporting groupe (reporting interne, reporting légal, etc.) Le responsable RH quant à lui, est en mesure de démontrer la valeur ajoutée de sa fonction au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. Celle-ci devient par conséquent une fonction reconnue comme majeure dans l'entreprise et qui contribue à égalité avec les autres fonctions à l'atteinte des objectifs organisationnels. Qui plus est, en disposant de telles informations, le responsable RH pilote et optimise la performance non seulement de son département mais également de l'ensemble des processus RH internes à l'organisation.



LES BONNES PRATIQUES

## Dans ce cas, comment procède-t-on ?

**« Quels sont les indicateurs de pilotage RH les plus pertinents à mettre en place au sein de mon organisation ? ». Il s'agit là certes d'une question importante qui revient continuellement lorsqu'une société souhaite entamer ce type de démarche mais il ne faut pas vouloir sauter les étapes.**

On l'a bien compris, vouloir démontrer la valeur ajoutée de la fonction RH en mesurant la performance de son capital humain n'est pas chose aisée et une telle démarche se doit d'être structurée.

En effet, avant de vouloir déterminer les indicateurs pertinents à la mesure de la performance RH, il faut tout d'abord identifier les domaines d'enjeux stratégiques RH du point de vue de l'entreprise. Ces domaines propres à chaque contexte d'entreprise, doivent être déterminés à partir de la stratégie business de celle-ci.

À l'heure actuelle, bon nombre de sociétés au Luxembourg misent plus que jamais sur le talent de leurs employés pour atteindre leurs objectifs économiques. Il n'est donc pas rare que pour être en ligne avec cette stratégie, les entreprises se concentrent sur la fidélisation et le développement des compétences clés comme domaines d'enjeux stratégiques.

Une fois les domaines d'enjeux stratégiques RH clairement identifiés, il faut pour chacun d'eux définir les indicateurs de pilotage stratégique les plus pertinents. Ainsi, pour évaluer au mieux la fidélisation de ses employés, une entreprise pourra mesurer le turnover ou encore l'ancienneté moyenne. Pour chaque indicateur, il conviendra par ailleurs de spécifier les modalités de la mesure (formule et données utilisées, fréquence de la mesure, etc.) Quelques soient les indicateurs choisis, ils doivent tous correspondre à une valorisation plus ou moins rigoureuse de l'impact des politiques RH.

Enfin, pour faciliter la lecture, le suivi et in fine la prise de décision, l'ensemble des indicateurs définis pourront être regroupés dans un tableau de bord prospectif (appelé Balanced Scorecard). Il faut bien comprendre ici que les indicateurs ni même le tableau de bord ne sont figés. L'enjeu, à l'heure actuelle, ne se limite donc pas à mettre en place un système de mesure de la performance humaine. Encore faut-il le faire évoluer régulièrement en cohérence avec les nouvelles stratégies de l'organisation.

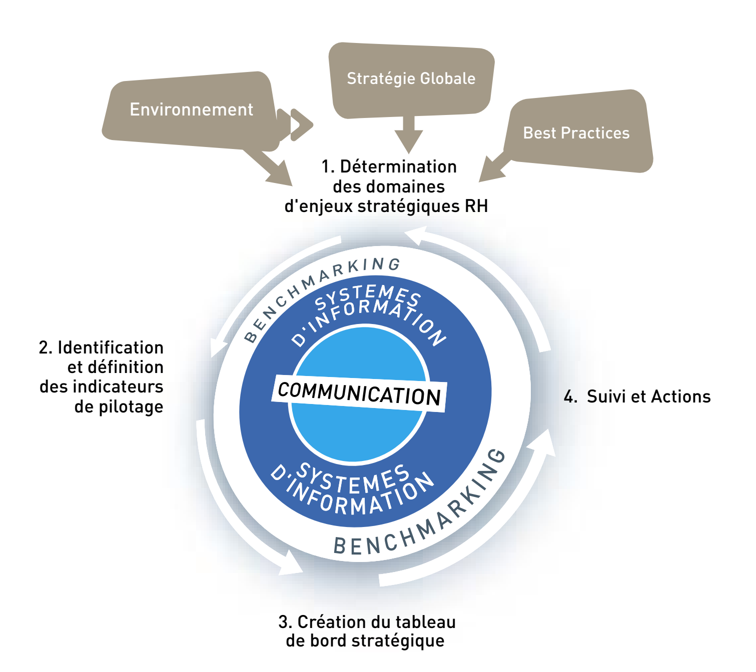
***Entretien avec Bernard Dubois,***
*Associé chez PricewaterhouseCoopers Luxembourg, en charge du Conseil en Ressources humaines.*

**QUELQUES DÉFINITIONS :**

**→ Indicateur de pilotage (Key Performance Indicator) :**
*Outil d'évaluation* et d'*aide à la décision* qui permet de mesurer de façon objective une activité, à un instant donné ou dans le temps. Un indicateur peut être ***quantitatif*** (ex : coût de l'absentéisme) ou ***qualitatif*** (ex : niveau de satisfaction au travail).

**→ Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) :**
***Instrument de mesure*** de la performance facilitant le pilotage « proactif » d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Constitué d'un ensemble d'***indicateurs utiles***, traités de façon à leur conférer une ***valeur ajoutée***, le tableau de bord fournit une *aide à la décision* et ce, pour différents niveaux de responsabilité.

## Les étapes de la mesure RH




**NE PAS :**

- Identifier les domaines d'enjeux stratégiques RH sans tenir compte de la stratégie de l'entreprise
- Définir des indicateurs sans lien avec les Domaines d'Enjeux Stratégiques RH
- Vouloir mesurer tout et n'importe quoi
- Utiliser uniquement des indicateurs quantitatifs
- Déterminer des indicateurs dont la mesure est impossible au sein de l'organisation
- Construire un tableau de bord trop complexe
- Manquer de discipline et de rigueur dans le suivi de la démarche
- Opter pour un système d'information trop rigide
- Figer le tableau de bord
- Oublier d'informer et d'impliquer toutes les parties prenantes au projet (la direction, les responsables financiers, l'IT, les opérationnels, etc.)



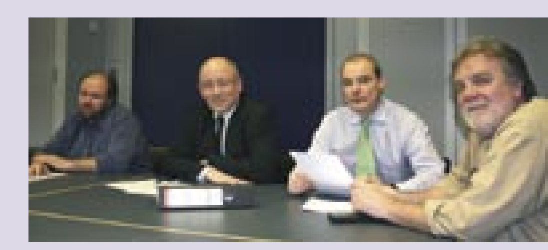
••• Publireportage

## IFCC : Objectif « Certification ISO 9001 »

Le « lifelong learning » connaît de nos jours un essor très important au Luxembourg. Les contraintes du marché ainsi que les évolutions technologiques obligent les entreprises à investir des moyens financiers considérables dans le développement des connaissances et compétences véhiculées par leur personnel. Le « Return On Investment » escompté par l'entreprise est souvent tributaire de la qualité des mesures de formation prestées, aussi bien sur le plan pédagogique que sur le plan organisationnel.

Depuis de nombreuses années déjà, l'IFCC oriente son activité de formation en fonction des préoccupations de ses clients, grâce notamment à une forte présence sur le terrain. L'approche « bottom-up » choisie par l'IFCC confère à l'offre de formation un caractère proche des attentes du client. Le plan de développement pour la période 2007 - 2009 prévoit non seulement une forte croissance des activités de formation, mais surtout l'implémentation d'une démarche qualité renforcée, susceptible de positionner l'IFCC en tant que partenaire privilégié des entreprises luxembourgeoises. Il importera de créer un important lien de confiance avec les clients actuels ou potentiels sur base de la qualité des prestations de formation réalisées.

Dans cette optique, l'IFCC a décidé de procéder à une formalisation de tous ses processus de gestion en vue d'une certification ISO 9001. L'IFCC a développé un logiciel de gestion de son système de management de la qualité (SMQ) parfaitement adapté à ses besoins.



La démarche « Qualité » adoptée se caractérise par le principe de l'amélioration continue et se traduit par le strict respect des 5 principes de management suivants :

- être en permanence à l'écoute des besoins en formation du client ;
- informer le client quant à l'ensemble de nos prestations de service ;
- proposer au client une offre de formation adaptée et à forte valeur ajoutée ;
- accueillir le client avec respect, attention et professionnalisme ;
- réagir avec promptitude aux demandes du client

En ce qui concerne l'éventail des prestations visées, il y a lieu de relever :

- des formations intra-entreprise sur mesure ;
- des formations d'initiation pour créateurs d'entreprise ;
- des formations d'accès aux professions de cafetier, commerçant et transporteur ;
- des formations de perfectionnement pour salariés ;
- des formations de perfectionnement pour cadres et dirigeants d'entreprise ;
- l'animation d'un club des responsables de formation en entreprise ;
- un conseil professionnel et personnalisé

Le calendrier élaboré en étroite concertation avec un consultant externe prévoit une certification ISO 9001 en qualité d'organisme de formation pour le mois de juillet 2008.

LES BONNES PRATIQUES

# La maîtrise des tableaux de bord

par le Cabinet du Dr Becker







*Dr Germain Becker*

- *Secrétaire de la Société Européenne d'Orthodontie Linguale (ESLO)*
- *Chargé d'enseignement à L'Université Paris 5 (CECSMO & DUOL)*
- *Membre fondateur du groupe de benchmarking 'Society for Quality in Dentistry' (SQD)*

***MLQ :***
*Vous avez été Lauréat du Prix Luxembourgeois de la Qualité en 2006.*
*Qu'est-ce que ce Trophée de l'Excellence vous a apporté et quelles retombées avez-vous observées ?*

**Dr Becker :**
Nous avons considéré le PLQ 2006 comme un véritable outil, nous permettant de progresser vers l'Excellence, ce qui est le but en permanence de notre démarche d'apprentissage et de notre culture de résultats : toujours mieux satisfaire le patient, lui apporter des soins personnalisés et innovants d'exception, lui offrir…le Secret d'un Sourire !

Nous avons donc considéré le PLQ d'abord comme un audit de grande ampleur, en cohérence avec notre Système de Management de la Qualité et le renouvellement de nos certifications Qualité ISO 9001:2000 et AFAQ Service Confiance – un moment fort et fédérateur dans lequel tous les collaborateurs se sont vraiment impliqués.

Il nous a ainsi permis de réévaluer l'étendue et l'efficacité de nos pratiques, la maîtrise en continu de nos processus, le déploiement et l'application systématique par tous de nos procédures, la performance de nos outils et la qualité des résultats obtenus par rapport aux attentes de tous nos partenaires.

Nous avons enfin et surtout identifié des pistes d'amélioration, grâce aux évaluateurs lors de leur contrôle de terrain, au débriefing, et à l'échange d'expérience qui s'en est suivi.



***MLQ :***
*Quels sont les outils dernièrement mis en place pour améliorer vos performances ?*

**Dr Becker**
Nous avons considérablement amélioré la maîtrise et la dynamique de nos tableaux de bord stratégiques et opérationnels, c.à.d. notre Cockpit (regroupant nos indicateurs de performance) et notre Process Scorecard (regroupant nos indicateurs de processus) – en s'orientant clairement vers la **3ème génération**.

Le but : nous donner les moyens de mieux gérer et développer nos activités de façon efficiente et proactive, c.à.d. en anticipant sur les évènements.

***MLQ :***
*Comment… ?*

**Dr Becker**
Nous avons redéfini nos indicateurs, de sorte qu'ils soient plus **pertinents, facilement et objectivement mesurables,** et équilibrés entre « lagging » (indicateurs de résultats) et **« leading » (indicateurs d'efforts)**.

En Lagging, nous avons tous nos indicateurs financiers de structure de coûts et de revenus, la satisfaction de nos partenaires-clés, les résultats mesurés des traitements orthodontiques, alors qu'en Leading, nous avons nos indicateurs précoces sur l'effort d'investissement, le nombre de patients venus d'eux-mêmes, nombre de candidatures spontanées reçues, la fréquence des visites sur notre site internet, la qualité de l'accueil aux patients, les appels téléphoniques des patients, etc.
Nous avons aussi équilibré les indicateurs par catégorie de référence, c.à.d. de qualité perçue, de performance, d'amélioration, de capacité, de risque et de conformité – afin d'avoir une répartition optimale dans les 4 perspectives Résultats, Patients, Processus et Potentiel.

***MLQ :***
*Quels sont les avantages d'avoir mis en place tant d'indicateurs ?*

**Dr Becker**
En reliant les indicateurs entre eux, puis avec les différents processus et en identifiant clairement quels indicateurs influent sur quels processus, nous pouvons :
1) anticiper l'impact d'un indicateur sur la performance de plusieurs autres processus connectés.
2) réagir immédiatement à la fois au niveau des facteurs en amont de l'indicateur, et au niveau des processus eux-mêmes pour en améliorer l'efficacité, la fluidité et la performance.

***MLQ :***
*Est-ce que le taux de satisfaction du patient et votre stratégie font partie du cockpit ?*

**Dr Becker**
Dans le Cockpit nous avons intégré les **domaines-clés de satisfaction de toutes les parties prenantes** mesurés à travers des enquêtes de satisfaction.
Les attentes sont ensuite traduites systématiquement dans notre «cascade stratégique» : mission, vision, stratégie, processus, moyens, valeurs, philosophie de travail.

Ceci afin de s'assurer que notre stratégie est toujours alignée sur les besoins de nos partenaires, qui participent beaucoup à la réalisation de nos objectifs.

Nous avons aussi incorporé la dimension de **benchmarking**, qui nous permet de situer immédiatement nos résultats par rapport à un groupe de référence professionnel. Un résultat d'excellence supérieur au benchmark est visible en bleu dans notre Cockpit.

***MLQ :***
*Comment assurez-vous une communication efficace ?*

**Dr Becker**
Un système comme le cockpit doit être convivial et intégré, les variables sont toutes extraites de systèmes dédiés interactifs et le **calcul des indicateurs** est automatisé.

En fonction des niveaux d'alarme prédéfinis, le résultat de l'indicateur comparé à l'objectif apparaît dans le Cockpit en vert, orange ou rouge – ce qui porte un fort impact visuel pour tous.

Afin d'intégrer étroitement alarme et actions, on associe un Plan d'Amélioration de la Qualité à chaque indicateur avec un résultat insuffisant (donc en Orange ou Rouge dans le Cockpit selon la sévérité de l'écart). Ceci a l'avantage d'une traçabilité permanente et de s'assurer d'une action corrective directement reliée.

Nous **communiquons régulièrement et de manière transparente** nos résultats : un tableau est envoyé tous les mois à partir du Cockpit à chaque responsable d'indicateur, qui le communique à son équipe. Le Cockpit est affiché en permanence dans nos 5 cabinets.

Des actions d'amélioration sont décidées sur proposition des responsables d'indicateur et de processus. Ces actions sont gérées si nécessaire par un groupe de projets, puis déployées concrètement via notre Comité d'Organisation 5 Cabinets, avec feedback du terrain via nos réunions de secteurs.

Avec ces innovations majeures, notre Cockpit est devenu notre outil principal de gestion au quotidien, devenant en même temps **un gage de confiance pour nos patients et partenaires.**





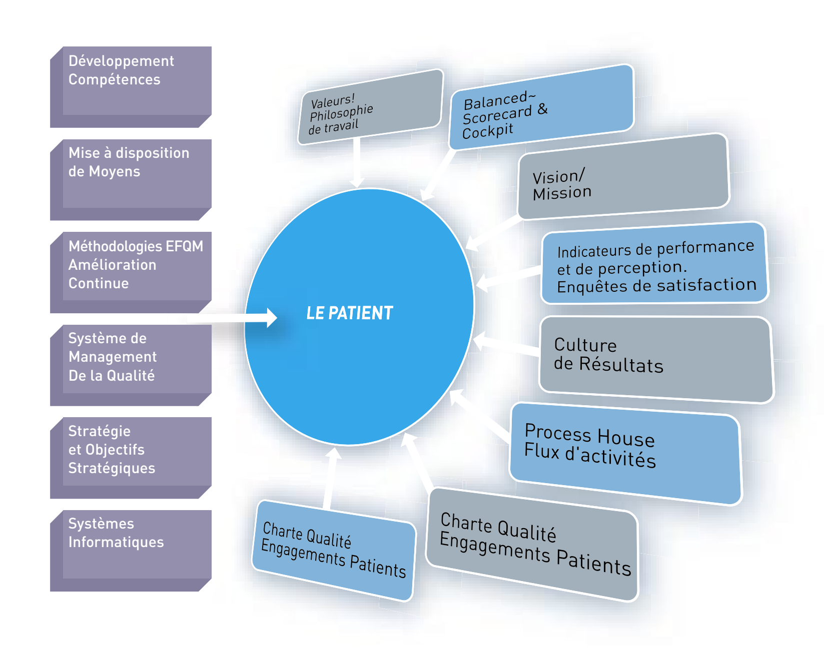
Nous avons constaté des bénéfices importants en termes de :
- visibilité et prédictibilité
- pro- activité et réactivité
- amélioration de l'efficacité de nos processus et de nos décisions
- engagement de nos collaborateurs dans notre système de management
- dynamique du résultat pour atteindre et dépasser les objectifs

***MLQ :***
*A part le cockpit, avez-vous réalisé d'autres projets ?*

**Dr Becker**
A la suite du PLQ, nous avons également innové en matière de Santé au Travail, d'Egalité des Chances, et de Formation Continue dans nos cabinets, trois autres projets pour lesquels nous visons…l'Excellence.

## Les Outils de notre réussite :

### Un dispositif qualité : integre, global et innovant





# CHANGE MANAGEMENT : LEVIER DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

**Au même titre que le déploiement d'un nouveau système d'information ou d'une réorganisation, la Démarche Qualité est un projet d'entreprise dont le succès dépend de l'impact de sa mise en œuvre et de sa pérennité.**

Les investissements et autres ressources allouées sont indispensables, mais ne suffisent pas à assurer ce succès. Il dépend de la capacité de l'organisation à faire face aux évolutions du système. Cette capacité est sous-tendue par un levier majeur : **le facteur humain**, frein ou, à l'inverse, moteur du changement dans les organisations.

Le Change Management, communément traduit par l'accompagnement ou la conduite du changement, est cette approche managériale qui favorise la prise en compte du facteur humain dans le processus de déploiement du projet d'entreprise. Son but est bien de maximiser la **capacité organisationnelle et individuelle** d'adaptation au changement.

## Pourquoi la combinaison Change Management / Démarche Qualité ?

La Démarche Qualité pourrait se définir comme étant l'engagement de l'entreprise dans une dynamique de maîtrise des processus, et d'amélioration continue de la qualité d'un produit ou d'un service, en vue d'atteindre des objectifs d'efficacité opérationnelle et de satisfaction des clients.

Le Change Management vient soutenir la Démarche Qualité pour relever ces défis.

Convenons donc que la Démarche Qualité nous structure sur « **ce qu'il faut faire** » et que le Change Management nous assiste sur « **comment bien faire** ». C'est en cela que les deux approches se complètent.

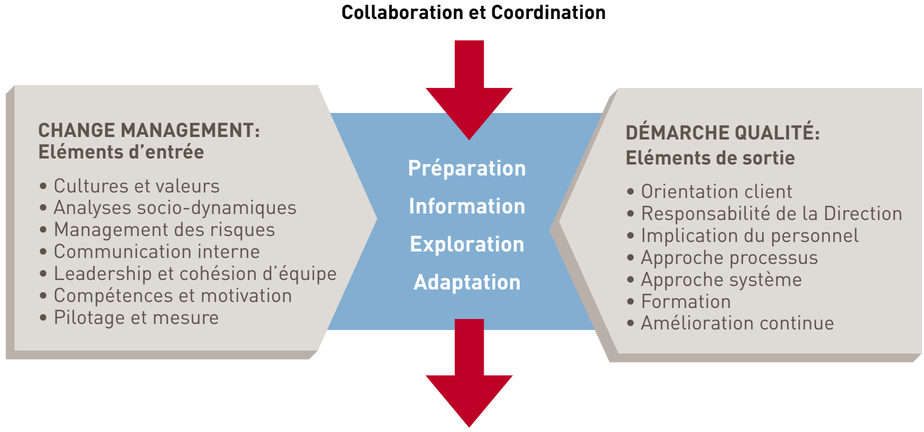




L'information, la préparation, l'exploration et l'adaptation au nouvel environnement de travail sont les leviers de cette combinaison, parce qu'ils permettent de penser et de projeter le changement pour en faire une opportunité d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

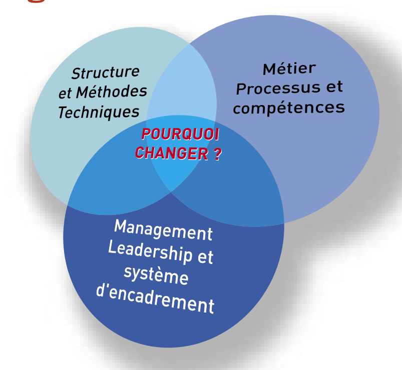
Cette combinaison proposée sous l'angle d'une approche processus nous permet de faire les constats suivants :

- Les chantiers d'intervention du Change Management constituent les **moyens**, les éléments d'entrée de ce processus de changement. Il s'agit du facteur humain qui peut, à lui seul, se constituer frein ou, à l'inverse, moteur du changement, selon qu'il manifeste des résistances ou adhère au projet, tant d'un point de vue organisationnel que structurel. Cela dépend bien sûr de l'individu, mais aussi des conditions dans lesquelles celui-ci évolue. C'est sur ces **conditions** qu'agit le Change Management.
- La Démarche Qualité se positionne alors comme un élément de sortie. Il s'agit du bénéfice structurel qu'apporte le déploiement d'un tel système, qui en plus, nous interpelle sur les fondamentaux de la compétitivité : **efficacité** et **efficience**.



# Facteur humain dans les organisations : frein ou moteur du changement ?

L'impact du déploiement de la stratégie de l'entreprise et la qualité de la mise en œuvre opérationnelle du projet implique l'ensemble des acteurs de l'organisation :




- Cadres supérieurs : porteurs de décisions et engagements de l'entreprise.
- Managers : courroie de transmission entre la stratégie et les opérations.
- Employés : ressource indispensable de la réalisation.

Quel que soit son rôle, ses responsabilités et la nature de ses contributions au sein de l'entreprise, l'être humain est au cœur du changement. Il est un composant des choix structurels et organisationnels de l'entreprise, en étant soit fournisseur, soit client de la solution déployée. Ainsi, son action compte, autant que sa réaction.

Par conséquent les changements vont nécessairement entraîner une perte de repères pour les acteurs. Il s'agit donc d'inclure un axe à part entière qui s'intéresse à l'état d'âme des employés, tout en gardant à l'esprit l'obligation de coordination avec les axes techniques, de gestion de projet et de gestion des risques.

Ces transformations provoquent la perte de repères qui occasionne la confusion, la peur et autres comportements déviants face au changement. Il s'agit de réactions normales que nous connaissons tous.

Dans ce cas, les acteurs ont tendance à se réfugier dans leurs anciens repères, et démontrent une certaine méfiance, voire résistance au changement.
Mais cette situation n'est pas un état de fait. Si l'organisation parvient à désamorcer les oppositions au changement voire à stimuler des comportements favorables à l'appropriation du changement, alors nous nous inscrivons dans une action de Change Management.

L'accompagnement au changement permettra alors de mettre en place une stratégie d'intervention adaptée à la situation. Cette stratégie repose sur des préoccupations pédagogiques, mais aussi sur des considérations d'ordre comportemental et relationnel :

- A priori favorable ou défavorable
- Attitude synergique ou antagoniste
- Jeu commun ou personnel
- Partenaire allié, opposant ou hésitant
- Combinaison de plusieurs de ces aspects

Il appartient à l'équipe Change Management compétente et dédiée, non pas d'imposer le changement, mais de comprendre la dynamique de l'environnement afin de mobiliser les acteurs par des comportements et des initiatives qui favorisent l'implication de Tous et contribuent à une vision d'un monde meilleur basé sur la capitalisation des intérêts individuels pour atteindre un objectif commun d'efficacité et d'efficience.

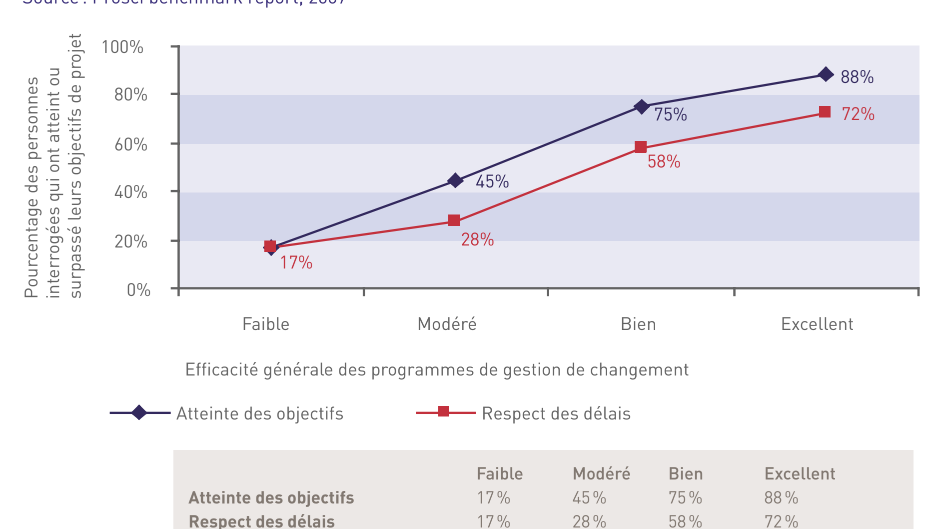
Les études récentes démontrent également que les investissements alloués au volet Change Management dans les projets, sont aujourd'hui de l'ordre de 15 à 30 % de la valeur du projet. Cet indicateur montre bien une préoccupation de plus en plus grandissante de l'organisation pour assurer le bon déroulement et éviter le gaspillage en tout genre (temps, argent, énergie).

Grâce à la gestion du changement, c'est aujourd'hui plus de 70 % des projets qui sont menés dans les temps planifiés, et plus de 85 % des projets qui honorent leurs objectifs.

L'accompagnement au changement se positionne donc comme un levier de transformation profonde de l'organisation. Si l'on considère qu'un projet réussi répond à la fois à des objectifs de Coût, Délais et Qualité, alors nous pourrons, grâce au Change Management travailler sur l'aspect Qualité et le mesurer par le degré d'implication et de satisfaction des acteurs impactés. La prise en compte de la dimension Qualité aura de plus, des répercussions bénéfiques sur le respect des coûts et des délais.

**CORRÉLATION ENTRE GESTION DU CHANGEMENT ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PROJET.**

Source : Prosci benchmark report, 2007




| | Faible | Modéré | Bien | Excellent |
|---|---|---|---|---|
| **Atteinte des objectifs** | 17 % | 45 % | 75 % | 88 % |
| **Respect des délais** | 17 % | 28 % | 58 % | 72 % |

# Faut-il encore démystifier le Change Management ?

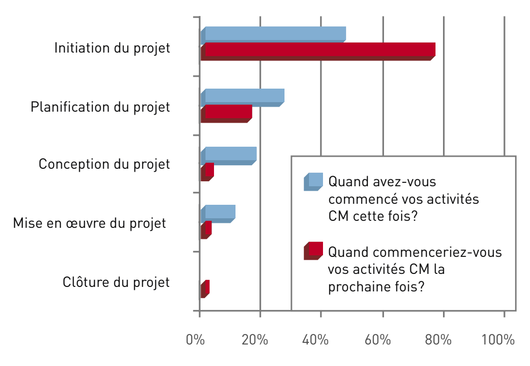
**Il nous semble opportun de rappeler que ce concept n'est pas une théorie abstraite, mais bien des solutions et techniques particulières adaptées pour chaque projet organisationnel, chaque amélioration continue, chaque bouleversement que va vivre l'entreprise.**

Afin d'appliquer ce concept de façon performante, les quatre facteurs de succès suivants doivent être respectés :

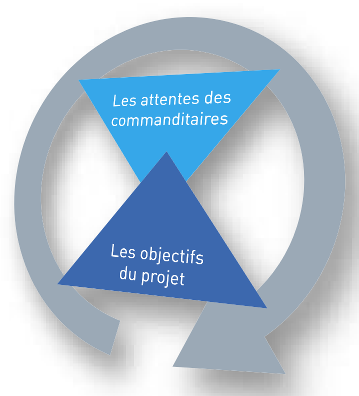
## 1. Une communication prévoyante et intensive

Souvent, il existe un décalage entre la communication et les différentes étapes du changement. En parallèle à la planification, la communication doit avoir lieu dès ou plutôt avant le lancement du projet. De plus, la communication doit anticiper les réactions et résistances des employés et des cadres qui peuvent apparaître au cours du projet.

Fréquemment et suivant un plan de communication, l'impact pour l'individu et l'organisation, la raison et l'étendue du changement ainsi que les formes de soutien pour l'individu doivent être expliqués aux employés, de même que les rôles et responsabilités des cadres opérationnels dans le processus de changement.




Pour favoriser l'appropriation du changement par ces derniers, la communication est d'une importance capitale car, par expérience, les cadres-managers manifestent des résistances majeures.




## 2. Besoin d'un expert accompagnant

La nécessité d'un expert indépendant augmente avec une complexité et un volume de projet croissants. Le consultant externe apporte une expertise dans le domaine du changement ainsi qu'une méthodologie structurée. Il arrive à optimiser l'efficacité du projet de changement, ce qui a une corrélation directe avec le taux de réalisation des objectifs.

De plus, son rôle est de créer une «architecture» de changement, c'est-à-dire de former l'équipe de projet, de déterminer les rôles et responsabilités, d'être un facilitateur et de coordonner et servir d'intermédiaire entre les différents groupes concernés.

Souvent, le consultant assume le pilotage du changement. Il démontre le besoin de changement ainsi que la situation actuelle vis-à-vis de la situation future. Il formule la vision afin de démontrer aux cadres et aux employés le sens et l'objectif du changement.

L'utilité d'un consultant externe a été prouvée par une étude Prosci selon laquelle 66 % des entreprises interviewées recourraient à nouveau à un consultant.

### 3. Une méthodologie cohérente

La méthodologie qui est établie au préalable du projet, doit créer un équilibre entre des enjeux techniques, organisationnels et individuels. Dans cette approche, les changements seront priorisés et exécutés d'après un plan formalisé.

Un objectif majeur d'une méthodologie est de créer une vision, formulée de façon ambitieuse et vivante.

### 4. Maîtrise de la saturation de changement

Aujourd'hui, les entreprises vivent des changements constants. Par contre la capacité de changement de l'organisation ou de l'individu est limitée et souvent saturée. Dans de nombreux cas, cette surcharge est même augmentée par un manque de planification qui mène à la nécessité permanente de «contrebraquer» pour corriger et s'ajuster. A son tour, cette action entraîne un effort supplémentaire pour les employés et fragilise les garanties de succès du projet.

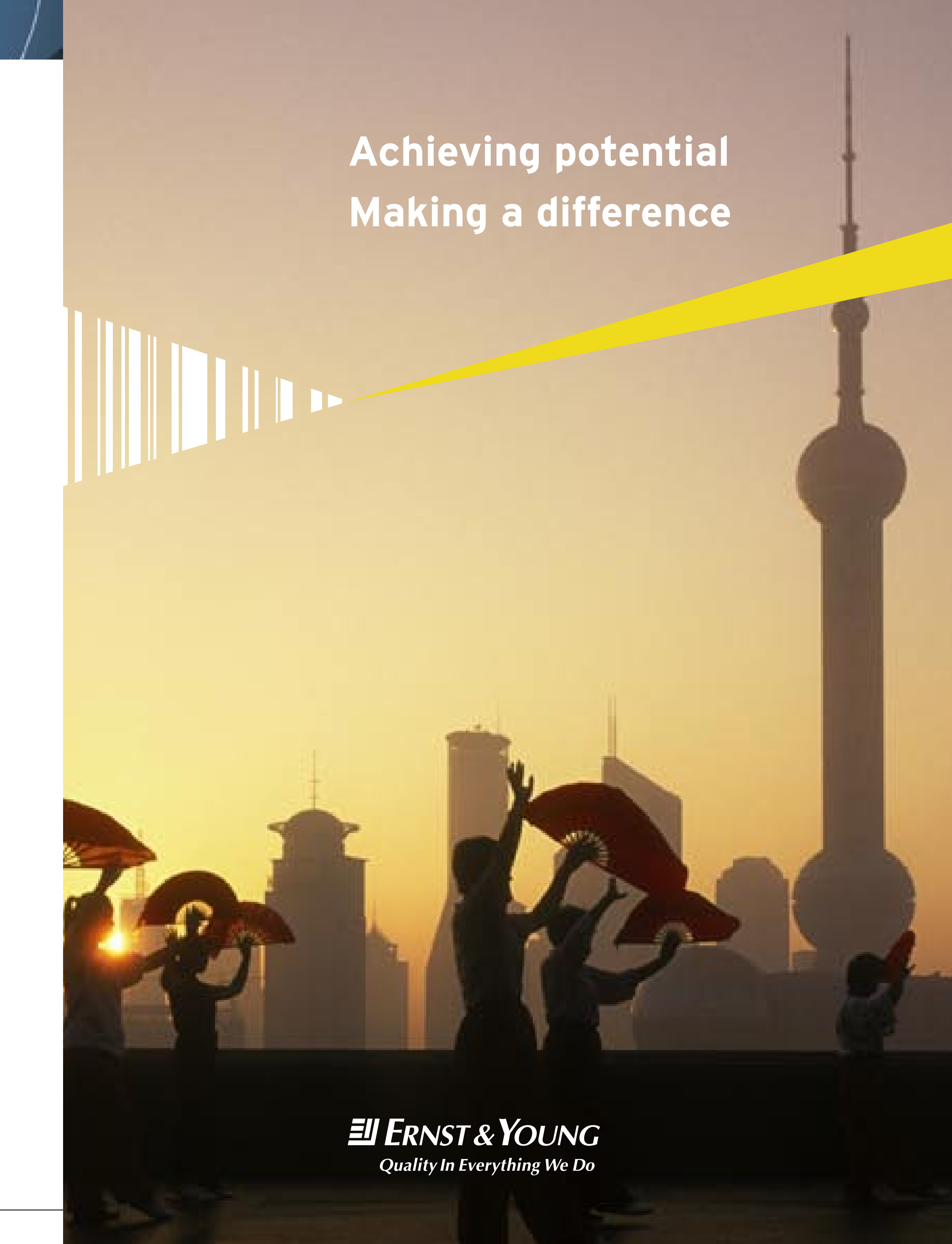
Par conséquent, la capacité et la compétence organisationnelle d'absorber le changement ainsi que la culture d'entreprise envers le changement doivent être évaluées avant de débuter le projet. Ensuite, la communication doit être intensifiée, entre autre, en indiquant les priorités parmi les différents changements que l'entreprise va entreprendre, et expliquer les raisons pour lesquelles d'autres orientations ne sont pas retenues.

## Conclusion : gérer le changement avant que le changement ne nous prenne en otage

Le changement est un défi quotidien auquel chacun de nous est confronté. Le monde de l'entreprise n'échappe pas à cette règle. Aussi, le Change Management doit faire partie intégrante des préoccupations de l'entreprise, tant du point de vue opérationnel que de la conduite des projets.

Pour un «monde meilleur», le Change Management nous assistera dans nos ambitions de développement tant professionnel que personnel.







# LES BONNES PRATIQUES DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

**Depuis des nombreuses années la sécurité a été approchée comme un obstacle à résoudre avec des solutions techniques. Cette approche ne suffit plus pour répondre à la demande d'aujourd'hui car les entreprises, particuliers, administrations et autres ont remarqué qu'il leur faut un suivi en permanence, soit un processus.**

## Les trois outils

Si on parle de sécurité, on parle de trois choses primordiales : prévention, detection et réponse. Facile à dire mais surtout difficile à réaliser car l'intégration de cette approche demande une vue complète sur la situation, un engagement de la direction et un suivi approfondi par tous les services concernés. Ces trois éléments nous permettent de couvrir un maximum du domaine de la sécurité.

***EN BREF :***

> ***Prévention :*** *Une mesure active pour maîtriser la communication, l'accès aux bâtiments, etc., conformément à la politique de sécurité.*

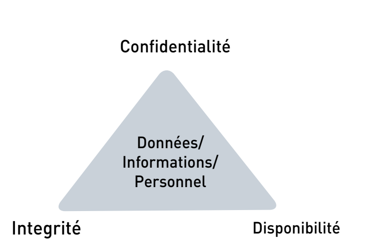
> ***Détection :*** *Une mesure passive pour enregistrer les événements autorisés et/ou refusés. Cette mécanique n'empêche pas d'intrusion.*

> ***Réponse :*** *Une mesure rétro-active afin de trouver la raison d'une intrusion, panne, faille ou autres. Aujourd'hui cette mesure est peu appliquée dans le domaine de la sécurité.*

## Les trois clés pour protéger

Chaque entreprise a intérêt à protéger le triangle de la sécurité : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité.

Assurer une telle approche est seulement possible avec une **Politique de Sécurité**. Elle est la « bible » qui décrit les règles, les procédures et les standards dirigés par un Responsable de la sécurité, soit le RSSI.

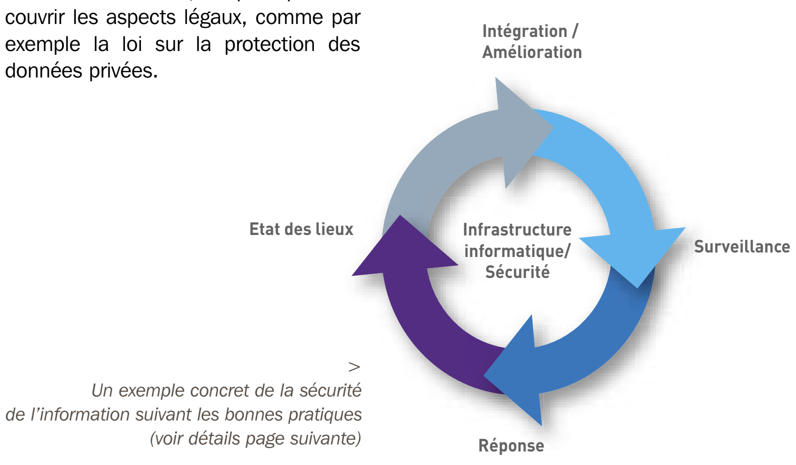



## Et en réalité ça se passe comment ?

Dans le cadre d'une PME, un niveau de sécurité est assuré selon la politique de sécurité. En fait celle-ci peut être réalisée par la PME ou par une entreprise tierce.

Dans les deux cas, la politique doit couvrir les aspects légaux, comme par exemple la loi sur la protection des données privées.

La difficulté pour toutes les entreprises est évidemment la pérennité dans ce domaine.




>
*Un exemple concret de la sécurité de l'information suivant les bonnes pratiques (voir détails page suivante)*

**Etat des lieux :**
La première phase où le niveau de sécurité actuel est documenté. Les points faibles sont identifiés et une solution est intégrée afin de diminuer les risques.

**Intégration/amélioration :**
Pendant cette phase la sécurité est intégrée selon les besoins de l'entreprise avec un « esprit sécurité ».

**Surveillance :**
La surveillance (monitoring), par une entreprise tierce ou un employé, est primordiale pour détecter un incident. Négliger ce point peut avoir des conséquences importantes. Une intrusion réussie pourrait donner accès a votre infrastructure pour une durée importante, sans outils de surveillance il est presque impossible de détecter cet accès non autorisé. Evidemment une interruption des systèmes, une erreur dans le système de backup, une coupure de ligne, etc. peuvent être détectées rapidement et donc limiter les dégâts.

**Réponse :**
Selon les informations détectées, une analyse sera effectuée permettant une correction du problème.

Ce cycle est répété au moins une fois par an et dans le cas d'un sinistre il est suivi afin de trouver la bonne solution pour améliorer la sécurité. En suivant ce cycle votre entreprise devient un endroit sûr pour vos employés, clients et fournisseurs avec un haut niveau de qualité.

*Koen Maris*
*Conostix SA*



LES BONNES PRATIQUES



# MISE EN ŒUVRE D'UNE PLATE-FORME DE DÉVELOPPEMENT LOGICIEL INDUSTRIALISÉE

**L'implantation d'un processus de développement informatique automatisé permet une amélioration significative de la qualité des applications créées. Tous les participants au processus ont accès à des outils de génie logiciel avancés qui facilitent le travail quotidien tout en respectant les meilleures pratiques du domaine.**

Un projet de développement de logiciels est en danger s'il souffre d'un sérieux dépassement de coûts ou de délais, ou s'il ne réussit pas à délivrer un résultat qui respecte les normes de qualité en vigueur.

Les problèmes les plus fréquents rencontrés à travers le cycle de développement tombent dans une des deux catégories :

- Gestion du projet et de l'équipe
- Qualité du développement

## Gestion du projet et de l'équipe

Les participants au processus de développement ne sont pas capables d'assurer un niveau de qualité élevé si les responsabilités ou les principaux flux d'activités sont mal définis.

**Parmi les difficultés rencontrées par les acteurs d'un processus mal géré on trouve :**



### CHEF DE PROJET

- Pas de visibilité sur les activités et le progrès du projet.
- Incapacité de réagir aux changements des besoins.
- Incapacité d'expliquer et de justifier le travail achevé.



### DEVELOPPEURS

- Tâches insuffisamment spécifiées :
  Fonctions à implémenter ? Code à modifier ? Version ciblée ? etc.
- Pas de gestion de la charge de travail.
- Processus de build et de release inexistants ou mal définis.



### TESTEURS

- Pas de relevé des fonctions à tester.
- Pas de procédure standardisée pour la soumission des rapports d'erreurs.



### UTILISATEURS

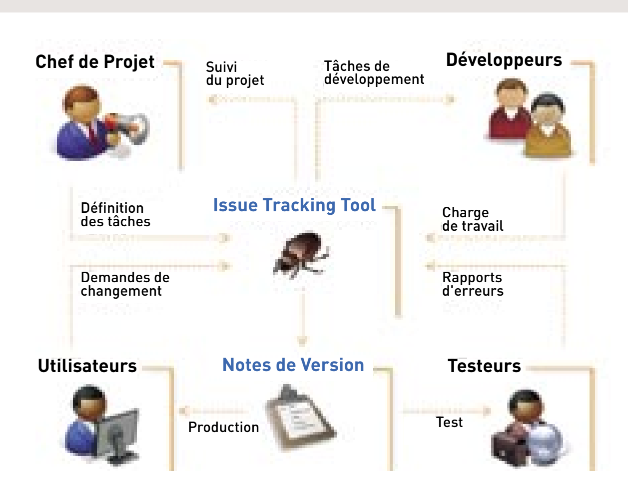
- Pas de relevé des fonctions disponibles dans une nouvelle version du produit développé.
- Pas de procédure standardisée pour la soumission des demandes de changement.

# Task & Issue Tracking

Les outils de suivi de tâches et d'anomalies de la dernière génération permettent de résoudre la majorité des problèmes énoncés plus haut. Les produits les plus avancés supportent des types de tâches ainsi que des flux d'activités adaptés aux besoins du projet et aux préférences de l'équipe de développement.

**Les flux d'activité recommandés dans un processus de développement standard sont les suivants (cf. illustration):**

- Le chef de projet définit les tâches de développement et les assigne aux développeurs.
- Chaque développeur récupère ses propres tâches et y associe les heures prestées.
- Le chef de projet peut suivre l'évolution du projet sur la base de rapports et de statistiques générées par l'outil.
- Pour chaque version de test du produit développé, l'outil peut reproduire les notes de version.
- Les testeurs exécutent leurs tests sur la base des notes de version. Les anomalies détectées sont rapportées sous forme de tâches.
- Le chef de projet valide les rapports d'anomalies et assigne les tâches de « bug fix » aux développeurs concernés.
- Pour chaque version de production créée, l'outil peut reproduire les notes de version.
- Les utilisateurs consultent les notes de version pour identifier les nouvelles fonctionnalités. Les demandes de changement sont communiquées sous forme de tâches...




*L'envergure du processus peut être étendue à tout moment par le rajout de nouveaux flux d'activité. Exemples: organisation des tests de recette, planification et préparation des « releases », tâches d'analyse, d'architecture, de design et de documentation, etc.*





# Qualité du développement

**La deuxième catégorie de problèmes concerne la qualité du développement proprement dit. Les insuffisances les plus fréquentes sont:**

- Une seule ligne de développement – tous les développeurs travaillent sur la dernière version du code source. Cette pratique augmente la difficulté de planifier les « releases ».
- Environnements de développement incompatibles – conflits de versions, dépendances résolues différemment, etc. Typiquement, les problèmes de compatibilité surgissent dans la phase d'intégration du produit développé.
- Découverte tardive de défauts graves à cause d'une intégration tardive – raison principale des dépassements de délais.
- Qualité insuffisante du code source – non-respect des standards de la programmation et des meilleures pratiques de la technologie employée.
- Performance inacceptable – un phénomène qui apparaît très tard dans le cycle de développement (phase de test ou de qualification). Les origines des problèmes de performance sont dues principalement à des erreurs de conception dont la résolution s'avère très coûteuse.

**Les principaux piliers d'une solution « assurance qualité » dans la production de logiciels sont:**

- Gestion des configurations
- Automatisation des « builds »
- Intégration continue.
- Tests automatisés.

L'implantation d'un processus de développement fondé sur ces piliers nécessite la mise en place d'outils de génie logiciel avancés ainsi que l'élaboration de procédures, de recommandations et de meilleures pratiques capables de guider les activités de tous les acteurs vers le même but: augmenter la qualité du logiciel en cours de développement.

Les éléments-clés d'une plate-forme de développement industrialisée sont:

Les logiciels de gestion de versions permettent de conserver l'ensemble du code source d'un projet. Chaque modification appliquée à un fichier crée une nouvelle version tout en conservant les versions précédentes.

Une branche représente une dérivation dans l'histoire de l'évolution d'une version (ligne de développement indépendante).

Par le moyen de l'étiquetage on peut associer un nom à un état donné de l'ensemble des fichiers d'une ligne de développement.

Branches et étiquetage sont des fonctionnalités requises pour toute procédure de planification et de préparation de « release ».

Les problèmes liés aux versions et aux dépendances entre les divers logiciels utilisés dans le projet peuvent être éliminés par la mise en place d'un entrepôt de logiciels binaires centralisé.

L'intégration continue est une technique qui consiste à valider, à chaque modification du code source, le nouvel état de l'application en cours de développement (cf. illustration). Elle vérifie que les dernières modifications n'ont pas créé des problèmes d'intégrité dans l'ensemble du code source.

Le serveur d'intégration continue déclenche, dans des intervalles configurables, la reconstruction complète de l'application à partir de la dernière version disponible dans le logiciel de gestion de versions. Les «builds» sont entièrement automatisés, les dépendances sont gérées par l'entrepôt de logiciels binaires versionnés.

Si la construction de l'application aboutit, les tests unitaires et d'intégration sont exécutés automatiquement et les résultats sont publiés sous forme de rapports sur le site web de documentation du projet.

L'analyse statique du code source permet de détecter des erreurs de conception et le non-respect de certains standards de programmation. Des métriques sur des critères de qualité du code sont collectées automatiquement et publiées sur le site web du projet.

**Les avantages de l'intégration continue sont:**

- Les erreurs d'intégration sont détectées et corrigées continuellement, ce qui évite les problèmes de dernière minute.
- Les tests sont exécutés automatiquement sur la totalité du code.
- La documentation du projet est mise à jour automatiquement.
- La dernière version de l'application est toujours disponible dans un environnement d'intégration.







# Meilleures pratiques et outils

Le développement de logiciels est un processus gouverné par un lacis de recommandations et de meilleures pratiques.

Cependant, l'expérience montre qu'un processus fondé uniquement sur des conventions n'est pas ou seulement partiellement respecté dans des phases de haute pression où les besoins changent rapidement. C'est ici que la force d'une approche basée sur des outils est mise en valeur.

La plupart des meilleures pratiques sont déjà incorporées dans la philosophie des outils présentés, ce qui permet aux acteurs du processus de les respecter sans effort supplémentaire – simplement en effectuant leur travail quotidien.

••• Publireportage

# La mesure de la satisfaction au travail dans le secteur d'aide et de soins







**L'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois compte parmi ses membres non seulement la totalité des institutions hospitalières au Luxembourg mais également 11 établissements du secteur long et moyen séjour (maisons de soins et centres intégrés pour personnes âgées).**

Ces 11 établissements accueillent actuellement plus d'un millier de résidants qui sont pour la grande majorité reconnus dépendants au sens de la Loi sur l'assurance dépendance. Afin de garantir une prise en charge optimale de ces résidants, les établissements concernés occupent actuellement environ 1500 personnes réparties entre les départements des soins et de l'accueil gérontologique, les départements administratifs et les départements techniques et logistiques.

Comme un peu partout en Europe, les institutions du secteur long et moyen séjour luxembourgeois sont de plus en plus confrontées à la rareté des ressources allouées au secteur de la santé et particulièrement au secteur d'aides et de soins en milieu stationnaire. Néanmoins, malgré cette pression économique omniprésente, les institutions concernées se trouvent dans l'obligation morale et/ou légale d'améliorer de façon continue les prestations offertes à leurs résidants.

Dans ce contexte, les directions des établissements long séjour membres de l'EHL, regroupées au sein d'un Comité Long Séjour, sont régulièrement amenées à lancer des initiatives visant à atteindre cet objectif d'amélioration de qualité. Depuis plusieurs années, le Comité Long Séjour a pris conscience du fait que le personnel joue un rôle déterminant dans l'efficacité, la qualité et la performance des services offerts par les établissements du secteur d'aide et de soins.
Il est d'ailleurs reconnu, par plusieurs experts en qualité des soins, que les compétences, les connaissances mais également la motivation du personnel est, en dernière analyse, un facteur d'influence prépondérant dans la qualité de l'encadrement des personnes âgées dépendantes.

C'est pourquoi, le Comité Long Séjour a pris la décision de réaliser une enquête de satisfaction au travail de l'ensemble du personnel de leurs institutions.
Afin de garantir l'aspect scientifique de l'étude, l'Université de Luxembourg et plus particulièrement l'unité de recherche INSIDE a accepté d'offrir son soutien pédagogique et sa compétence au département long séjour de l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois.

La première étape essentielle pour mener à bien ce genre d'étude consiste à concevoir à réaliser **le questionnaire**. Après toute une série de recherches bibliographiques, le questionnaire a été structuré comme suit :
Une page d'introduction qui précise les objectifs généraux de l'enquête, des éléments pratiques et la structuration du questionnaire.

La partie A fixe les données d'interprétation. Ces données permettent, entre autres, une interprétation des résultats par groupe de la population étudiée. Celles-ci devront être croisées avec les résultats des autres parties de l'enquête. Cette partie prend en considération les variables suivantes : l'âge, le sexe, le statut familial, la présence et le nombre d'enfants, le temps de travail, l'ancienneté, le statut professionnel, le niveau de formation et la responsabilité en terme de gestion des ressources humaines.
La partie B permet d'analyser le niveau global de satisfaction du personnel. Cette partie analyse 33 variables qui peuvent être regroupées dans les quatre domaines suivants :
- Communication / relation
- Travail / fonction
- Lieu de travail / espace de travail
- Divers / éléments d'influence divers.

La partie C constitue une analyse des priorités en rapport avec la vie professionnelle sur base de sept facteurs groupés : les relations humaines dans l'entreprise, l'aspect financier et matériel offert par le poste, le lieu et l'espace de travail, la communication au sein de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, le contenu, la diversité et l'autonomie dans le travail et enfin les possibilités de formation et/ou de promotion au sein de l'entreprise.
La partie D constitue certainement une innovation en terme d'évaluation de la satisfaction au travail. En effet, elle permet d'évaluer le risque de surcharge au travail, en s'appuyant sur les aspects « pression au travail » ou « burn-out ».
La partie E est une analyse de la représentation personnelle de l'institution par le travailleur. Cette partie permet

de donner une image générale de l'institution à travers la vision de son personnel. Cette dernière peut se révéler très utile dans le cadre de la gestion d'une insatisfaction démontrée du personnel.
Pour conclure, le questionnaire fait apparaître une partie commentaires en «texte libre» qui permet aux répondants de réaliser toute observation qu'il juge utile de signaler.

En pratique, ce questionnaire, disponible en langue française et allemande, a été distribué à chaque membre du personnel dans les institutions long et moyen séjour.
Les répondants ont la possibilité de le renvoyer à l'EHL grâce à une enveloppe préaffranchie. Les frais de port et de réalisation de l'enquête sont intégralement pris en charge par l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois.
La période de réalisation de l'étude a été fixée entre le 14 février et le 14 mars 2008.

L'anonymat des répondants est garanti durant toutes les étapes de la réalisation de l'enquête.

À l'heure actuelle le taux de réponse au questionnaire est inconnu. Nous espérons que les membres du personnel des institutions long séjour membres de l'EHL participeront massivement à l'étude afin d'obtenir des résultats statistiquement valables.

***Ronald HANSEN***
*Coordinateur Long Séjour,*
*Entente des Hôpitaux Luxembourgeois*

***Martine HOFFMANN***
*Psychologue,*
*Assistant Doctorant*
*Université du Luxembourg*

***Dieter FERRING***
*Prof. de Psychologie,*
*Directeur de INSIDE*
*Université du Luxembourg*

Pour toute question en rapport avec
le sujet traité par cet article,
n'hésitez pas à contacter :

***Ronald HANSEN***
*Coordinateur Long Séjour*
*Entente des Hôpitaux Luxembourgeois*
*Tél. 42 55 39-1*
*Fax : 42 55 50*
*e-mail : ronald.hansen@ehl.lu*

LES BONNES PRATIQUES




Depuis 2006, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MFPRA) met en œuvre le Programme CAF («**C**ommon **A**ssessment **F**ramework», Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques), basé sur le modèle d'auto-évaluation du même nom. Ce programme s'inscrit dans les actions de modernisation de l'Etat et s'appuie sur les orientations énoncées dans le Plan National de Promotion de la Qualité.

Présenté le 15 novembre 2005 par **M. Claude Wiseler**, *Ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative*, le Programme CAF a entre autres pour objectif de «*stimuler et de supporter les administrations dans leurs démarches d'amélioration. Il veut également insérer l'auto-évaluation dans le cycle d'amélioration continue destiné à promouvoir la culture de satisfaction des parties prenantes et l'efficience des moyens*».

Afin de renforcer la dynamique de changement et de favoriser les échanges entre les administrations engagées dans un projet d'amélioration, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative propose aux administrations intéressées de se regrouper par «grappe d'amélioration». Ce fonctionnement permet à un groupe d'administrations de progresser ensemble et de partager ainsi leurs expériences.

La mise en œuvre d'une auto-évaluation et d'un projet d'amélioration, nécessite des moyens et des compétences pouvant faire défaut aux organismes qui souhaitent s'engager dans une telle démarche. Le Programme CAF et le plan d'action répondent à ces besoins en offrant une palette d'outils et de compétences mise à la disposition des organismes qui s'engagent dans ces types de projets.

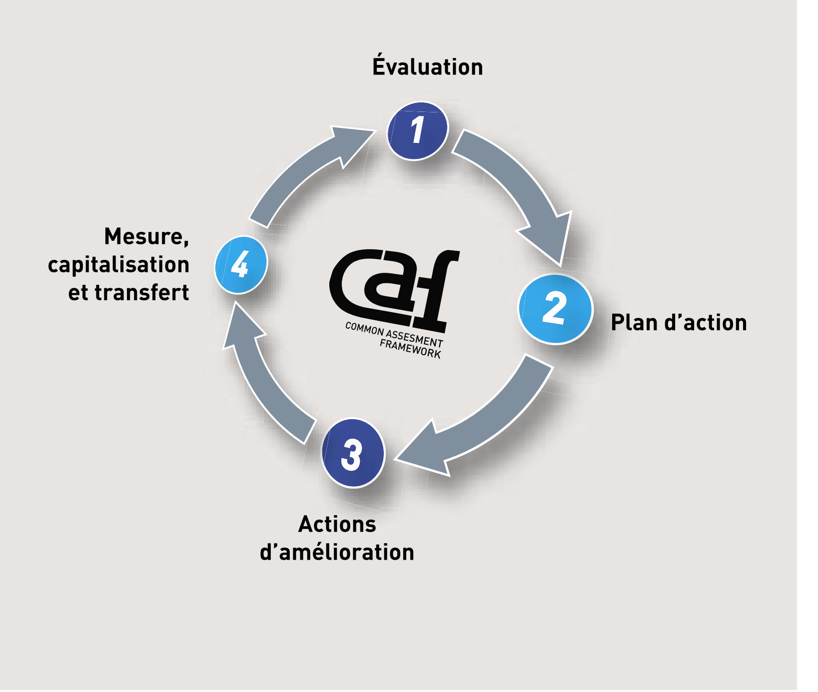
**La démarche d'amélioration continue proposée par le Programme CAF se décompose en quatre phases:**

**Phase 1** **L'évaluation:**
Déterminer ses points forts et ses axes d'amélioration.

**Phase 2** **Plan d'action:**
Définir un plan d'action précisant les actions prioritaires vis-à-vis des missions et de la vision de l'administration.

**Phase 3** **Mise en place des actions d'amélioration définies:**
Mettre en œuvre des actions d'amélioration prévues dans le plan.

**Phase 4** **Mesure, capitalisation et transfert:**
Mesure de l'impact de la démarche, partage des bonnes pratiques.

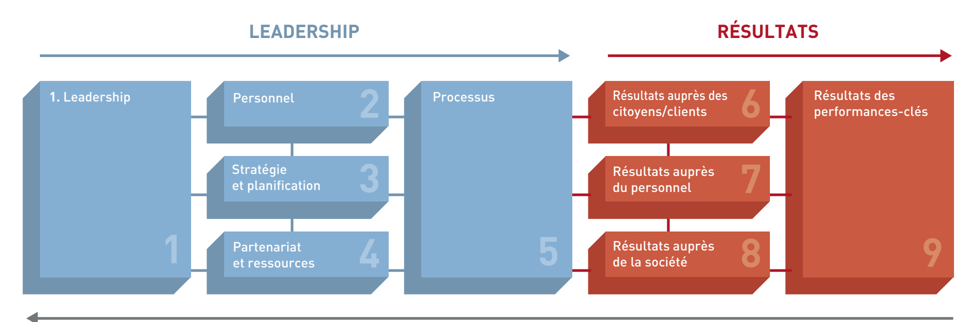


# Le modèle du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)

**La première étape de la démarche d'amélioration préconisée par le Programme CAF est l'évaluation de l'organisation suivant le modèle CAF. A la différence de nombreux modèles de management, le CAF a pour caractéristique principale d'être un outil d'auto-évaluation. Il a été conçu pour être compréhensible par tous.**

Le CAF est un outil dédié aux organisations publiques européennes et a pour objectif de fournir un cadre simple et facile à utiliser qui permet l'auto-évaluation des organisations du secteur public. Le CAF peut être utilisé dans tous les domaines du secteur public, quelque soit son activité, sa taille ou son organisation.

Le modèle repose sur l'idée que les résultats des performances-clé du personnel et de la société peuvent tendre vers l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement à donner une impulsion en matière de stratégie et de planification, de ressources humaines, de partenariats et ressources, et de processus. Le CAF évalue l'organisation sous différents angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des performances de l'organisation :




Actuellement, deux grappes sont en cours de réalisation.

Les administrations de la première grappe ont démarré en mai 2006 et, après validation des plans-d'action respectifs, sont dans la phase d'implémentation de leurs actions d'amélioration (phase 3). Les participants de la seconde grappe ont débuté leur phase d'auto-évaluation en janvier 2007.

**Pour préparer leur auto-évaluation et/ou participer à une activité du Programme CAF, les administrations intéressées peuvent contacter le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MFPRA) :**

***Nadine Hoffmann***
*Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative*
*Par courrier : BP 1204 - L-1012 Luxembourg*
*Par e-mail : nadine.hoffmann@mfp.etat.lu*
*Par téléphone : +352 247 83129*
*Par fax : +352 26 48 36 21*

***Guy Wagener***
*Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative*
*Par courrier : BP 1204 - L-1012 Luxembourg*
*Par e-mail : guy.wagener@mfp.etat.lu*
*Par téléphone : +352 247 83144*
*Par fax : +352 26 48 36 12*

Parmi les administrations de la 1$^{ère}$ Grappe, le Service Central d'Assistance sociale (SCAS) – le Service de la Protection de la Jeunesse, ainsi que la Cellule d'évaluation et d'orientation (CEO) de l'assurance dépendance ont été retenus pour participer à la 5$^{ème}$ Conférence sur la Qualité dans les Services publics, conférence qui se tiendra du 20 au 22 octobre à Paris.

# Deux retours d'expérience d'une démarche d'amélioration selon le modèle CAF

## Le Service de Protection de la Jeunesse (SPJ)

### Le SPJ en quelques mots

Composé de 28 personnes (psychologues, secrétaires, agents de probations, assistants sociaux), le service de Protection de la Jeunesse, rattaché au Ministère de la Justice, est divisé en deux sections qui ont pour mission :
- de réaliser des enquêtes sociales suite à la signalisation d'un tiers, comprenant une étude exhaustive de l'environnement du mineur,
- d'assurer une assistance éducative suivant différentes formes de soutien et d'encadrement.

### Les éléments déclencheurs et objectifs du projet d'amélioration

Le Service de Protection de la Jeunesse a constaté un volume de travail croissant d'année en année au risque de ne plus avoir la capacité de traitement et par conséquent la réactivité nécessaire en matière de protection des mineurs.

Pour faire face à cette augmentation, le SPJ avait pour objectif de revoir son organisation, avec comme finalité de réduire les délais d'enquête afin d'accélérer la mise en place d'actions de protection des mineurs sans nuire à la qualité des enquêtes. En outre, le SPJ a voulu prévenir des situations de «burnout» auprès du personnel.

### L'auto-évaluation CAF

L'auto-évaluation a permis au Service de Protection de la Jeunesse d'effectuer une évaluation de leurs points forts et de leurs axes d'amélioration et de définir ainsi un plan d'action.

Commencée en mai 2006, l'auto-évaluation a débouché environ trois mois plus tard, sur un bilan d'évaluation, retraçant les points forts ainsi que les domaines d'amélioration du SPJ. En décembre de la même année, le Service a défini son plan d'action avec le soutien du Centre de recherche public Henri Tudor. L'implémentation des actions d'amélioration retenues dans le plan a été réalisée de mars à juin 2007. Actuellement, le SPJ se trouve en phase de mesure des actions d'amélioration mises en œuvre.

### Les résultats

Les résultats sont très vite apparus dès la mise en place des actions d'amélioration :
- une réduction du délai de traitement des enquêtes (de 60%), grâce à l'utilisation d'une méthode de planification et le suivi des indicateurs de performance,
- une diminution des dossiers en attente,
- un suivi social plus efficace par l'utilisation d'un outil d'évaluation des risques.





## La Cellule d'évaluation et d'orientation (CEO) de l'assurance dépendance

### La CEO en quelques mots

La Cellule d'évaluation et d'orientation de l'assurance dépendance est un service de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale. Le Service est composé d'une équipe multidisciplinaire de 45 professionnels (médecins, infirmier(e)s et infirmier(e)s psychiatriques, assistants sociaux, ergothérapeutes, kinésithérapeutes, psychologues et personnel administratif). La CEO a pour mission d'évaluer la situation de dépendance des demandeurs et de déterminer les prestations requises dans les domaines des actes essentiels de la vie, des tâches domestiques, des activités de soutien et de conseil, des aides techniques et des adaptations du logement.

### Les éléments déclencheurs et objectif du projet d'amélioration

Depuis l'introduction de la loi en 1999, un stock important de dossiers était accumulé et créait un mécontentement des demandeurs, des prestataires de soins et des collaborateurs. Ainsi, les objectifs stratégiques recherchés ont été :

- de réduire les délais de traitement des dossiers,
- d'améliorer la satisfaction des bénéficiaires, des prestataires et des collaborateurs,
- de réorganiser les ressources internes afin de les affecter plus adéquatement,
- de centraliser les informations recueillies auprès des demandeurs

### L'auto-évaluation CAF

La CEO a réalisé l'auto-évaluation en été 2006 ce qui a permis de dégager les succès mais aussi les points à améliorer. Les actions à prévoir, au nombre de 11, ont été progressivement mises en œuvre, et la réduction des délais de traitement des dossiers était une des actions prioritaires pour laquelle la CEO, via un groupe de pilotage, a remis en cause ses pratiques.

### Les résultats

Après 18 mois de réorganisation et la mise en place d'actions ciblant les besoins spécifiques des demandeurs de prestations via une meilleure attribution des ressources internes, la productivité a été augmentée de 25%.

De plus, des indicateurs de durée de traitement, mesurés par un système de monitoring dont la fréquence de réalisation est planifiée, ont été mis en place. Ces indicateurs permettent une analyse détaillée des flux et une identification des causes de retard. L'analyse qualitative et quantitative est transmise au groupe de pilotage. Ceci lui a permis d'entreprendre des actions préventives ou, le cas échéant, correctives.



# PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ 2008

## UN PRIX COMPLET : PROMOTION ET PERFORMANCE !

**Des dizaines de Prix et labels peuplent le paysage économique luxembourgeois, mais le Prix Luxembourgeois de la Qualité présente deux avantages qui le démarquent des autres :**




→ **C'est un outil marketing :**
Il reconnaît et récompense la performance globale de l'entreprise.

→ **C'est un outil d'amélioration continue :**
Il permet à tous les candidats de « booster » leurs performances.

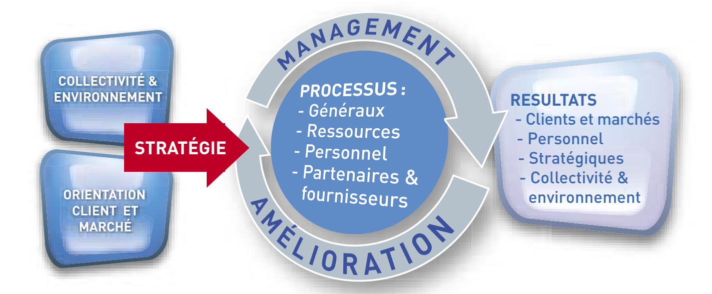
### Le modèle d'évaluation

Le dossier de candidature au Prix est basé sur un modèle d'évaluation complet, mais toutefois léger et concret.

Il évalue l'entreprise dans sa globalité : ses pratiques (comment elle fonctionne) et ses résultats (quelle sont ses performances).








→ UN PRIX EN AMÉLIORATION CONTINUE ←

### Simplifier la démarche de candidature !

Le modèle d'évaluation du Prix est inspiré de référentiels mondialement reconnus, mais ceux-ci présentent un inconvénient majeur : la complexité !

C'est également un inconvénient soulevé par les candidats lors des premières éditions du Prix Luxembourgeois de la Qualité. Mais ces dernières années, le MLQ s'est efforcé de le corriger :

- en reformulant les questions afin de les rendre plus compréhensibles,
- en réduisant largement le nombre de questions,
- en illustrant les questions par des exemples,
- en simplifiant l'évaluation de la partie résultat, en la basant principalement sur des données chiffrées.

Chaque année, le MLQ s'efforce de faciliter la candidature au Prix Luxembourgeois de la Qualité pour séduire davantage d'entreprises.

### Respecter la confidentialité des informations des candidats !

> En 2008, les séances d'information pour les candidats potentiels ne sont plus groupées, mais individuelles (gratuites). Le MLQ souhaite ainsi respecter le « secret de la candidature » des entreprises.

> La liste des candidats n'est pas publiée, seule la liste des lauréats est dévoilée au public.

> Les évaluateurs sont soumis à une charte de confidentialité et de déontologie.

### Candidature gratuite pour les adhérents du MLQ !

Toujours soucieux d'offrir une large palette d'avantages et de services à ses adhérents, le MLQ propose désormais à tous ses adhérents de participer gratuitement au Prix Luxembourgeois de la Qualité.

Les non-membres devront s'acquitter des frais de participation (500 €).

L-4221 Esch-sur-Alzette
Tél. 54 55 80 580
Fax : 54 55 80 581
e-mail : info@mlq.lu
www.mlq.lu



## La remise des Prix, un événement qui prend de l'ampleur !

Chaque année, la remise des Prix Luxembourgeois de la Qualité intéresse davantage la presse. Les lauréats sont donc mieux exposés dans les différents médias luxembourgeois.

Depuis 2007, les lauréats sont valorisés par la projection d'un reportage vidéo tourné dans l'entreprise (Les candidats sont invités à prévoir une réserve de 1500 € pour le financement de la vidéo).

Le MLQ, avec le soutien de ses partenaires, a décidé d'en faire un des événements parmi les plus prestigieux au Luxembourg.

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité est organisé sous l'égide du Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur et avec le soutien de Pricewaterhou-seCoopers, de Goodyear, de AIT Group Europe et de l'Entreprise des Postes et Télécommunications.

### DATES À RETENIR :

- **Formation des évaluateurs :** 28 et 29 mai
- **Inscription des candidats :** avant le 23 mai
- **Dépôt des dossiers de candidature :** avant le 27 juin
- **Remise des Prix :** le 25 novembre à la Chambre de Commerce

### INFORMATIONS ET INSCRIPTIONS :

**Mouvement Luxembourgeois de la Qualité a.s.b.l.**
66, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
Tél. 54 55 80 580
Fax : 54 55 80 581
e-mail : info@mlq.lu
www.mlq.lu

### LES LAURÉATS 2007 :

#### Prix Luxembourgeois de la Qualité

- **Catégorie TPE :** Argest SA
- **Catégorie Petit organisme d'utilité publique :** Service pharmacie Centre Hospitalier Emile Mayrisch
- **Catégorie PME :** DHL Express (Luxembourg) SA

#### Mention sur la voie de l'Excellence :

- **Catégorie grande entreprise :** Imprimerie Centrale SA
- **Catégorie PME :** Laboratoires Réunis

# Interview des lauréats



**De gauche à droite :**
Monsieur Jos Gloden (MLQ), Monsieur Patrick Engelhardt (CHEM), Monsieur Alain Arend (CHEM), Monsieur Mars Di Bartoloméo (Ministre de la santé), Monsieur Pascal Oudin (P&T)

***MLQ :** Quels sont les facteurs de succès du Système de management de la Qualité/Sécurité du service pharmacie ?*

**Patrick Engelhardt, pharmacien-hospitalier au Centre Hospitalier Emile Mayrisch :**
« Les deux éléments essentiels de notre réussite sont l'engagement de toute notre équipe, ainsi qu'une forte implication de la direction générale de notre hôpital. La pharmacie hospitalière est un fournisseur de service pour les médecins, le personnel soignant et donc en final pour le patient. L'intégration de cette notion « clients » dans tous nos processus oriente notre travail quotidien. La sécurité du traitement médicamenteux de nos patients est notre mission et en conséquence notre premier objectif, mission largement soutenue par la direction générale. Le système de management de la qualité et de la sécurité n'est pas l'outil d'une seule unité, mais s'inscrit dans la stratégie globale de notre institution. »



**De gauche à droite :**
Monsieur Jos Gloden (MLQ), Monsieur Erik Hermans (DHL Express Luxembourg SA), Madame Floriane Maffei (DHL Express Luxembourg SA), Monsieur Mars Di Bartoloméo, (Ministre de la santé), Monsieur Philippe Pierre (PwC)

***MLQ :** Quelles ont été les retombées de votre victoire au Prix luxembourgeois de la Qualité ?*



**Floriane Maffei, Coordinatrice Qualité de DHL Express Luxembourg :**
« Le Prix Luxembourgeois de la Qualité représente une reconnaissance externe de l'efficacité du Système de Management de la Qualité de DHL EXPRESS Luxembourg. Plus qu'un simple certificat de conformité, il est un prix d'excellence et s'intègre de ce fait complètement dans la démarche « First Choice » du groupe DEUTSCHE POST WORLD NET, à savoir être le premier choix tant pour ses clients que pour son personnel.
L'obtention de ce prix a permis à notre société en croissance constante de se mesurer à d'autres systèmes efficaces du marché et se positionner par rapport à eux ; il nous a permis de mieux cerner nos points forts / faibles et d'adapter nos processus en conséquence.
En outre, au sein du groupe DHL régional et mondial, cette récompense va permettre à l'entité de Luxembourg de se faire valoir, être reconnue comme un exemple à suivre et par là-même d'obtenir encore plus de crédit et de support dans ses démarches d'amélioration continue »





***MLQ :** Quel intérêt y a-t-il, pour une petite entreprise d'adopter un Système de Management de la Qualité ?*

**Monsieur Guillaume Groff, directeur d'Argest SA :**
« Le système de management nous oblige à une approche d'amélioration continue, visant essentiellement la satisfaction de nos clients. Pour assurer une bonne gestion des dossiers-clients, nous avons dû mettre en place une organisation commune à tous nos collaborateurs, pour la réalisation de nos prestations qui peuvent être très variées. C'est essentiel pour une petite entreprise comme la nôtre, et cela nous permet de marquer des points par rapport à la concurrence. »



**De gauche à droite :**
Monsieur Jos Gloden (MLQ), Monsieur Yves Back (AIT Group Europe), Monsieur Guillaume Groff (Argest SA)
Monsieur Mars Di Bartoloméo (Ministre de la santé)

# Les évaluateurs

Le MLQ remercie tous les évaluateurs du Prix Luxembourgeois de la Qualité pour le temps investi dans le processus d'évaluation du Prix. C'est en grande partie grâce à eux que l'édition 2007 fut, une fois de plus, un franc succès !

| | |
|---|---|
| *Aguilera Castor :* | *Doheem Versuergt* |
| *Von Döllen Viviane :* | *Stëftung Hëllef Doheem - Secher Doheem* |
| *Loroy Dominique :* | *Mouvement Wallon pour la Qualité* |
| *Mazand Christophe :* | *PricewaterhouseCoopers SARL* |
| *Vigin Aymeric :* | *Ernst & Young Luxembourg SA* |
| *Seil Georges :* | *BIZ-Consultant* |
| *Pasqualoni Gino :* | *Inspection du Travail et des Mines* |
| *Andrianne Didier :* | *Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique* |
| *Brown Patrick :* | *ML6* |
| *Eischen Christophe :* | *AIB-Vinçotte Luxembourg* |
| *Boisanté Gabriel :* | *EGB Hornung & Associés s.à r.l.* |
| *Rios Caroline :* | *Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique* |
| *De Wever Eric :* | *AMER-SIL SA* |
| *Manière Bruno :* | *Praxis Management* |
| *Brizay Marie-Laure :* | *Ernst & Young Luxembourg SA* |
| *Faber Jean-Pierre :* | *Ernst & Young Luxembourg SA* |
| *Becker Robert :* | *AIT Group Europe* |
| *Funes Felix :* | *Centre Européen de la Qualité Technologique et Humaine a.s.b.l.* |
| *Ristock Danila :* | *Ernst & Young Luxembourg SA* |
| *Lieten Joeri :* | *ING Luxembourg* |
| *Rocco Gérard :* | *SEM SA* |
| *Stautemas Sindy :* | *Swiss Life (Luxembourg) SA* |
| *Chandelon Muriel :* | ABC Luxembourg |

## Rejoignez nos équipes d'évaluateurs !

**Chaque année, le MLQ est à la recherche de nouveaux évaluateurs pour évaluer les candidatures au Prix Luxembourgeois de la Qualité.**

Si vous êtes intéressé par :
- La formation à la méthode d'évaluation du Prix Luxembourgeois de la Qualité (gratuite),
- La possibilité d'observer l'organisation d'autres sociétés,
- L'accès à un large réseau d'échanges,
- Le travail d'équipe.

Alors n'hésitez pas à contacter le MLQ !

**Dates de la formation :**
**> 28 et 29 mai 2008**




# ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

## Santé et sécurité au travail

### Association des Travailleurs Désignés Luxembourg - ATDL

*Contact :* M. Hamer Georges
*Fax* (+352) 45 09 32
*e-mail :* info@atdl.lu
www.atdl.lu

L'ATDL regroupe en amicale les travailleurs désignés du Grand-Duché de Luxembourg. Le but principal de l'association est de faire partager l'expérience de chacun et de proposer de l'aide aux membres en cas de besoin.

### Inspection du travail et des mines



*Contact :* M. Weber Paul
*Tél.* (+352) 247-86150
*e-mail :* paul.weber@itm.etat.lu
www.itm.lu

**Intérêts :**

1. Systèmes intégrés de gestion de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (OSHAS-18000; SA-8000, ILO-2100)
2. CAF - Auto-évaluation des fonctions publiques (common assessment framework)

### Preventlux




*Contact :*
Mme Wittenbeck Karolina
*Tél.* (+352) 26 37 48 63
e-mail :
k.wittenbeck@preventlux.lu
www.preventlux.lu

PreventLux est un institut de connaissance multidisciplinaire qui a pour objet la recherche et la mise en oeuvre de tous les moyens et activités qui peuvent contribuer à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles et qui contribuent ainsi à la protection et au bien-être au travail. PreventLux est en contact avec les différents réseaux européens qui s'occupent de la sécurité, la santé et le bien-être au travail (ENWHP, Enshpo, Eurofound à Dublin, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail...).

## Qualité

### BSClux- Foraum Asbl

*Contact :* M. Seil Georges
*e-mail :* georges.seil@biz-consultant.net
www.bsclux.lu

Assistance, support, guidance dans la mise en place d'un système de gestion par indicateurs de performance. Organisation de séminaires nationaux et internationaux.

### ILNAS

ILNAS

*Contact :* M. Reiff Jean-Marie
*Tél.* (+352) 46 97 46-20
*e-mail :*
jean-marie.reiff@olas.etat.lu
www. ilnas.lu (bientôt en ligne)

**L'ILNAS a pour mission :**

- la normalisation,
- l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité,
- l'accréditation, la notification et la surveillance des prestataires de services de certification délivrant et gérant des certificats ou fournissant d'autres services liés à une signature électronique,
- la métrologie légale,
- la surveillance du marché des jouets et des équipements électriques et de télécommunication,
- le contrôle de la sécurité générale des produits,
- la coordination entre les organismes de surveillance du marché dans le cadre des directives « nouvelle approche »,
- la vérification des bonnes pratiques de laboratoire,
- la désignation des organismes notifiés au sens des directives « nouvelle approche »,
- la gestion des concessions pour électriciens,
- l'exécution de la procédure d'information dans le domaine des normes et règles techniques et des règles relatives aux services de la société de l'information.

### Olas

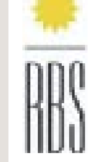


OFFICE LUXEMBOURGEOIS D'ACCREDITATION ET DE SURVEILLANCE

*Contact :* M. Reiff Jean-Marie
*Tél.* (+352) 46 97 46-20
*e-mail :*
jean-marie.reiff@olas.etat.lu
www.olas.public.lu

L'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance (OLAS) accrédite les organismes d'évaluation de la conformité tels que les laboratoires d'essais et d'étalonnage, les organismes d'inspection ainsi que les organismes de certification de systèmes, de produits et de personnels. Il s'occupe également de l'accréditation des Prestataires de Service de Certification (PSC) qui délivrent et gèrent des certificats ou fournissent d'autres services liés à une signature électronique.

### Service RBS A.s.b.l.




*Contact :* Mme Walter Vibeke
*Tél.* (+352) 36 04 78 26
*e-mail :* walter@rbs.lu
www.rbs.lu

Le service RBS asbl à Itzig offre toute une panoplie de formations et consultations professionnelles dans les domaines gérontologiques, gériatriques ainsi que le management social. Des formations pour acquérir les compétences nécessaires par rapport à la gestion de la qualité (comme p.ex. à l'aide du modèle E-Qalin®, www.e-qalin.net) jouent également un rôle très important, car l'assurance de la qualité, par le biais de prestations efficaces et transparentes, s'impose de plus en plus dans le secteur de l'aide aux personnes âgées.

## Veille

### Centre de Veille Technologique et Normative

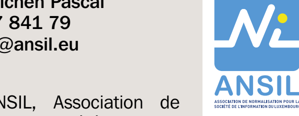


*Contact :* M. Delecroix Xavier
*Tél.* (+352) 42 59 91 406
xavier.delecroix@tudor.lu
www.vnorm.lu / www.veille.lu
www.brevet.lu

Le Centre de Veille Technologique et Normative offre des services d'information (Recherches et études, surveillance de la concurrence, des technologies, des normes et de la réglementation) destinés aux entreprises. Il accompagne également les entreprises dans la mise en place et l'organisation de la veille en entreprise et propose des formations spécifiques à ces activités.

## Qualité et sécurité de l'information

### ANSIL (Association de Normalisation pour la Société de l'Information du Luxembourg)




*Contact :* M. Steichen Pascal
*Tél.* (+352) 247 841 79
*e-mail :* contact@ansil.eu
www.ansil.eu

L'association ANSIL, Association de Normalisation pour la Société de l'Information du Luxembourg, a été fondée le 2 mai 2006 par la synergie des experts des deux groupes de travail des sous-comités ISO SC27 et SC7 au Luxembourg constituant ainsi une forte synergie entre les activités de normalisation liées à la Sécurité et à la Qualité.

### IT Service Management Forum




*Contact :* Mme Prime Sylvie
*Tél.* (+352) 661 48 76 35
*e-mail :* sylvie.prime@itsmf.lu
www.itsmf.lu

The IT Service Management Forum Ltd. (itSMF) is the only internationally recognised and independent organisation dedicated to IT Service Management. Set up as a not-for-profit organisation, wholly owned and principally operated by its membership, there are national «chapters» of itSMF all over the world.

The itSMF is a major influence on, and contributor to, Industry «Best Practice» and Standards worldwide, working in partnership with the OGC (formerly the CCTA), the British Standards Institution (BSI), the Information Systems Examination Board (ISEB) and the Examination Institute of the Netherlands (EXIN).

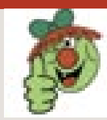
## Environnement

### Valorlux A.s.b.l.

*Contact :* M. Ahles Hubert
*Tél.* (+352) 37 00 06-1
*e-mail :* hubert.ahles@valorlux.lu
www.valorlux.lu

Collecte, tri et recyclage des emballages ménagers et assimilés, pour le compte de nos membres. VALORLUX reprends pour ses membres les obligations définies dans le règlement grand-ducal relatif aux emballages et déchets d'emballages.

### Superdreckskescht fir Betriber



*Contact :* M. Hoffmann Thomas
*Tél.* (+352) 488 216 1
e-mail : berodung@sdk.lu
www.sdk.lu

La SuperDrecksKëscht fir Betriber, une initiative du Ministère de l'Environnement et de la Chambre des Métiers, aide les entreprises à prévenir, réduire, valoriser et éliminer leurs déchets dans le respect de l'environnement.

La SuperDrecksKëscht propose gratuitement des informations et des conseils sur toutes les questions ayant trait à la gestion des déchets. Ces prestations comprennent des concepts de gestion des déchets dans les entreprises, des plans de gestion des déchets pour la collecte sélective de tous les déchets, le stockage propre et sûr des déchets, les bilans de déchets et la sécurité du travail.

## Formation

### Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue




*Contact :* M. Matera Dominique
*Tél.* (+352) 46 96 12 218
*e-mail :*
dominique.matera@infpc.lu
www.infpc.lu

L'INPC est un établissement public dont la visée est de contribuer à l'accroissement de la compétitivité économique et de l'employabilité des individus. Son action concrète consiste, entre autres, à faciliter aux entreprises l'accès à la législation ayant pour objet le soutien et le développement de la formation professionnelle continue (Section 2 du chapitre II du titre IV du livre V du Code du Travail et Loi modifiée du 22 juin 1999).

## Portails

### CASES Luxembourg (Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur)



*Contact :* M. Steichen Pascal
*Tél.* (+352) 478 41 79
*e-mail :* info@cases.lu
www.cases.public.lu

CASES (Cyberworld Awareness and Security Enhancement Strucutre) Luxembourg est un projet du Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur visant à vous sensibiliser contre les risques liés à la sécurité de l'information. Il opère à travers un portail Internet, des formations et une structure d'alertes anonymes, en mettant l'accent sur la compréhension facile des enjeux par les citoyens et les PME. CASES fait également partie intégrante d'une structure européenne d'échanges sur ce thème.

### Portail de la Formation professionnelle continue



*Contact :* Mme Anne Oswald
*Tél.* (+352) 46 96 12 209
*e-mail :* anne.toswald@infpc.lu
www.lifelong-learning.lu

Le portail de la Formation Professionnelle Continue www.lifelong-learning.lu constitue un outil de communication incontournable entre les acheteurs de formation – particuliers et entreprises - et les offreurs de formation. Il fournit une base de données riche de plusieurs centaines de formations.

Ses espaces de navigation (Particuliers, Entreprises, Formateurs) facilitent l'accès à une large palette d'informations et de services utiles. S'informer à titre individuel sur ses droits en matière de formation, professionnaliser les pratiques de formation en entreprise, expliciter les modalités d'accès à l'aide financière de l'Etat pour les investissements formation réalisés en entreprise ou encore accroître sa visibilité d'organisme de formation, sont autant de thèmes abordés.

Des rubriques transversales telles que Actualités, Agenda, Outils de la formation, Lexique, Témoignages et Formanews, la newsletter dédiée au marché de la formation, complètent les contenus adaptés à chaque espace.

### Portail entreprise (Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur)



*Contact :* M. Tom Theves
*Tél.* (+352) 2478 41 73
*e-mail :* tom.theves@eco.etat.lu
www.entreprises.public.lu

Accessible sous www.entreprises.lu, le « Portail entreprises » constitue un outil d'information précieux pour (futurs) entrepreneurs et/ou dirigeants d'entreprise. Il propose des informations et détaille bon nombre de démarches administratives pour chacune des étapes de la vie d'une entreprise. Le contenu à haute valeur ajoutée est présenté selon 3 axes de navigation principaux, à savoir la vie de l'entreprise (création, gestion courante, développement, arrêt), les fonctions (fiscalité, juridique, ressources humaines, etc.) et thèmes (innovation, marchés publics, mesures d'aides, etc.).

Le « Portail entreprises » a été développé de concert par le Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur, le Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement, le Ministère de la Justice et le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative.

### Portail luxembourgeois de l'innovation et de la recherche

www. innovation. public. lu

*Contact :* Mme Caroline Leleu
*Tél.* (+352) 43 62 63 1
*e-mail :* Caroline.Leleu@luxinnovation.lu
*Internet :* www.innovation.public.lu

Le Portail luxembourgeois de l'innovation et de la recherche, conçu et animé par Luxinnovation, est une source d'information et un outil de travail pour toutes les personnes concernées et intéressées par l'innovation et la recherche au Luxembourg. Il permet aux entreprises, centres de recherche et chercheurs de trouver des technologies, des partenaires et des financements pour leurs projets. Le Portail leur offre également l'opportunité de promouvoir gratuitement leurs compétences.







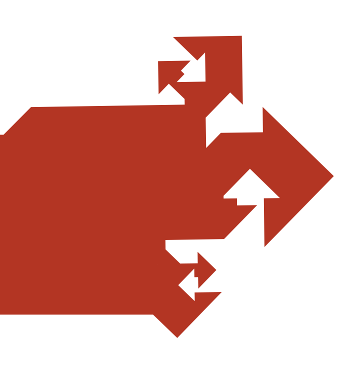












# LES ADHÉRENTS DU MLQ

## Membres fondateurs du MLQ

### Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg



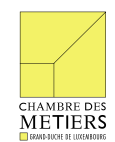

**7, rue Alcide de Gasperi**
**L-2981 Luxembourg**
***Tél.*** **(+352) 42 39 39-1**
**www.cc.lu**

La Chambre de Commerce est une institution de droit public, regroupant toutes les entreprises, hormis l'agriculture et l'artisanat, qui disposent de leur propre chambre professionnelle. Au Grand-Duché de Luxembourg l'affiliation à la Chambre de Commerce est obligatoire pour toutes les personnes physiques, les sociétés commerciales, ainsi que les succursales de sociétés étrangères établies au Luxembourg, exerçant une activité commerciale, financière ou industrielle.

L'assemblée plénière de la Chambre de Commerce est composée de 23 membres élus représentant 8 secteurs d'activités: commerce de gros, commerce de détail, métallurgie, banques, assurances, hôtellerie, cafetiers et restauration, petite et moyenne industrie.

Aujourd'hui la Chambre de Commerce compte quelque 35 000 membres affiliés, occupant plus de 200 000 personnes et représentant 80% du PIB.

### Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg




**2, Circuit de la Foire Internationale**
**L-1347 Luxembourg**
***Tél.*** **(+352) 42 67 67-1**
**www.cdm.lu**

La Chambre des Métiers est un établissement public qui défend les intérêts de plus de 4 000 entreprises artisanales occupant environ 60 000 salariés.

L'artisanat représente un secteur important de l'économie nationale avec 16% du nombre d'entreprises et 20% de l'emploi total.

### CRP Henri Tudor




**29, Av. John F.Kennedy**
**L-1855 Luxembourg**
***Tél.*** **(+352) 42 59 91-1**
**www.tudor.lu**

Depuis 1987, le CRP Henri Tudor contribue à l'amélioration et au renforcement de la capacité d'innovation des entreprises et des organisations publiques.

Il propose ainsi une large palette de services et d'activités: recherche appliquée et expérimentale, recherche doctorale, développement d'outils, de méthodes, de labels, de certifications et de normes, assistance technologique, conseil et services de veille, formation et qualification de haut niveau ainsi que transfert de savoir et pré-incubation d'entreprises.

Ses activités s'orientent principalement vers les technologies de l'information et de la communication, des matériaux, pour la santé, environnementales, ainsi que vers l'organisation et la gestion des entreprises.

Il travaille ainsi avec les secteurs des services, de la production, de la santé et de la sécurité sociale, et enfin le secteur public tout en portant une attention particulière aux PME.

## Entente des Hôpitaux Luxembourgeois

**13-15, rue Jean-Pierre Sauvage**
**L-2514 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 42 41 42**
**www.ehl.lu**

L'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois est l'association représentant les institutions de Santé du secteur aigu (hôpitaux et cliniques), respectivement du secteur long séjour (établissements de soins) au niveau de leurs directions.

L'association a pour objet le groupement des établissements hospitaliers luxembourgeois, la défense de leurs intérêts professionnels et la réalisation sous toutes ses formes du progrès hospitalier pour concourir notamment au bien-être du patient.

## FEDIL




**7, rue Alcide de Gasperi**
**L-1013 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 43 53 66-1**
**www.fedil.lu**

Fondée en 1918, la Fedil est aujourd'hui une fédération d'entreprises multisectorielle couvrant notamment les secteurs de l'industrie, de la construction et des services aux entreprises. Sur le plan national, la Fedil a pour objet la défense des intérêts professionnels de ses membres, de même que l'analyse de toutes questions d'ordre économique et social y relatives. Sur le plan communautaire, la Fedil est affiliée à la Confédération des entreprises européennes, BUSINESSEUROPE (www.businesseurope.eu), et dispose d'un bureau de représentation à Bruxelles.

## Luxinnovation GIE




**7, rue Alcide de Gasperi**
**L-1615 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 43 62 63-1**
**www.luxinnovation.lu**

Luxinnovation GIE, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, offre des services d'information, de conseil et d'accompagnement pour les porteurs de projets d'innovation, de R&D et les créateurs d'entreprises innovantes.

## Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement




**6, avenue Emile Reuter**
**L-2420 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 2478-4726**
**www.mcm.public.lu**

Politique générale des PME, aides à l'amélioration structurelle des entreprises du commerce et de l'artisanat, mesures de reconversion économique et sociale au profit du commerce et de l'artisanat, mise en œuvre de la réglementation concernant la concurrence déloyale et l'interdiction du travail clandestin.

## Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur - Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance




**34, av. de la Porte Neuve**
**L-2227 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 46 97 46 40**
**www.olas.public.lu**

Définition et mise en œuvre des grands principes de politique économique du Gouvernement; politique économique structurelle (politique d'entreprise et de compétitivité, promotion du développement et de la diversification économiques, développement économique régional, développement d'infrastructures pour les activités économiques, politique de recherche-développement, de transfert de technologies et d'innovation), la politique de l'énergie, le commerce électronique, la propriété intellectuelle, la politique de concurrence, la protection des consommateurs, la politique de promotion commerciale et la promotion de la qualité. Sur ce dernier point, deux services sont plus spécialement à la disposition des entreprises, l'OLAS pour l'accréditation, et le SEE pour la normalisation.

## Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative




**63, avenue de la Liberté**
**L-1931 Luxembourg**
***Tél.* (+352) 478-32 57**
**www.mfpra.public.lu**

Le champ d'action du ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative couvre tous les aspects qui touchent à la fonction publique, c'est-à-dire aux agents qui se trouvent au service de l'Etat luxembourgeois. Ce thème est abordé en détail sur le portail de fonction publique.

Son second domaine d'action se situe au niveau de la réforme administrative, tant classique qu'électronique.

# Fournisseurs d'outils

## Computacenter

**26-28 rue Edward Steichen**
**L-2540 Luxembourg-Kirchberg**
**(+352) 26 29 15 560**
**www.computacenter.com**
**pascal_dumont@computacenter.com**

informatique: conseil - service - vente - Solutions de gestion de la qualité

## Pixelixir

**134, bld de la Pétrusse**
**L-2330 Luxembourg**
**264 821 80**
**www.pixelixir.com**
**lderibeiro@pixelixir.com**

PIXELIXIR ouvre les portes de la gestion de la Qualité Totale aux entreprises en mettant à leur disposition un outil modulaire et intégré permettant de développer et consolider les systèmes de management d'entreprise (Qualité, Sécurité, Environnement): PIX-QUAL. Cette solution permet de construire un système qualité en accord avec l'ensemble des standards et normes en application dans les entreprises (ISO 9001, HACCP, ISO 14001, OHSAS 18001...). Outre un système de gestion documentaire Qualité, PIX-QUAL permet également, au travers de flux spécifiques d'encoder et classifier les non-conformités rencontrées tout en gérant les actions correctives ou préventives associées.

## Vision 3000

**Vlamingstraat, 4**
**B-8560 Wevelgem**
**(+32) 324 765 449 66**
**www.vivaldisoftware.fr**
**info@vision3000.be**

Solutions flexibles et conviviales pour la gestion de la Qualité, de l'Environnement et de la Sécurité: module Gestion Documentaire, aussi bien pour le manuel Qualité que pour tout autre document-module Organigramme Fonctionnel - module Gestion des Formations et des Compétences-module Process2Flow pour la gestion des Flux et Processus. Exemples: enregistrement du courrier et validation des factures, gestion des réclamations, audits, évaluations fournisseurs, accidents, offres, réunions...

## Apydos

**Adresse: 49, rue de Cessange**
**L-1320 Luxembourg**
**Internet: www.apydos.com**

Basée depuis 2000 au Luxembourg, APYDOS SA s'est au fil des années spécialisée, de manière pragmatique et efficace, dans l'implémentation de nouvelles solutions pour les besoins de ses clients ainsi que dans l'amélioration de leurs solutions existantes. APYDOS SA , de par ses partenariats, apporte aujourd'hui une forte valeur ajoutée sur des produits tels la suite Websphere d' IBM, Dynatrace Diagnostics de Dynatrace, Cast de Cast Software… Enfin, APYDOS SA propose aujourd'hui une assistance et une expertise technique globale sur l'industrialisation des développements ainsi que sur la généralisation de processus qualité concernant les tests logiciels afin de livrer les projets à la date et au coût initialement prévus.





# Conseil et formation

Seuls les fournisseurs de conseil membres du MLQ sont répertoriés.

Le MLQ dispose d'une description plus complète des compétences de ses adhérents et peut vous assister dans le choix d'un prestataire de service. N'hésitez pas à nous contacter.

## ABC Luxembourg

**9, Montée de Clausen**
**L-1343 Luxembourg**
**(+352) 26 20 05 51**
**silverio@abcluxembourg.com**
**www.abcluxembourg.com**

ABC Luxembourg ouvre les portes de la performance organisationnelle. Son expertise de pointe en excellence opérationnelle de processus couplée à sa démarche outillée et pragmatique offrent à chaque étape résultats concrets et valeur ajoutée au client grâce à un service sur mesure basé sur des pratiques éprouvées: refonte et optimisation de processus, analyse d'impact, alignement stratégique, gestion de la qualité (support certification, bilan maturité, bonnes pratiques, amélioration continue)…

## AIT Group Europe

**Towers Suites 18B**
**12, rue Jean Engling**
**L-1466 Dommeldange**
**(+352) 266 816**
**europe@theaitgroup.com**
**www.theaitgroup.com**

Depuis plus de 10 ans, nous accompagnons nos clients avec une stratégie concrète d'innovation pour soutenir leurs futures performances. Nous les aidons à traiter la démarche innovante comme un processus qui peut être mis sous contrôle et contribuer à l'élaboration de leur stratégie jusqu'à son exécution opérationnelle. A partir de techniques de créativité, nous contribuons à la pérennité des entreprises. Nous manipulons l'ensemble des outils pour innover, structurer, rendre robuste et recueillir l'adhésion de tous.

Nos compétences: Innovation, Value and Supply Chain Transformation, Design for Six Sigma (DFSS), Lean Six Sigma et EFQM.

## BIZ-Consultant

**4, Schmitzgaessel**
**L-8538 Hovelange**
**(+352) 23 63 81 25**
**georges.seil@biz-consultant.net**
**www.biz-consultant.net**

Conseil, formation et implémentation de la gestion de la performance par la méthode de la Balanced Scorecard; Restructurations et sauvetages d'entreprises; Analyses, documentation et optimisation des processus. Etudes, évaluation et propositions de solutions pour la réduction des émissions et de la consommation énergétique dans les industries; Activités et projets internationaux.

## Delta Management Luxembourg SA

**60, rue Aline et Emile Mayrisch**
**L-8528 Colpach – Haut**
**(+352) 26 20 36 51**
**(+352) 621 192 090**
**dml@pt.lu**

Conseils, formation et audit en management de la Qualité, la Sécurité et de l'environnement.

Conseils personnalisés pour la mise en place de systèmes de management de la Qualité selon ISO 9001, la Santé Sécurité au Travail selon OHSAS 18001 et de l'Environnement selon ISO 14001 ou de Système Intégré QSE.

Formation intra-entreprise, modules: compréhension des exigences des référentiels ISO 9001, 14001 et OHSAS, rédaction des procédures, audit interne, 5S, les outils de l'amélioration.

Audits internes et externes selon les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Références: plus de 80 entreprises certifiées.

### Deroche Consultant

**3, rue du Manège**
**F 54000 Nancy**
**(+33) 6 07 58 95 91**
**p.valdenaire@deroche-consultants.com**

Accompagnement d'entité (entreprise, administration) pour mettre en place des systèmes de management simples et efficaces qui focalisent sur la maîtrise des risques (financiers, organisationnels, managériaux, stratégiques) permettant d'intégrer l'audit interne. Coaching de dirigeant.

### ECOBE
### Executive Consulting On Business Excellence

**Leopold II laan 191 / B302**
**B-8670 Oostduinkerke**
**(+32) 475 44 15 48**
**eds@ecobe.be**
**p.valdenaire@deroche-consultants.com**

Formation et Conseils en Gestion de la Performance des organisations:
- Modèles d'Excellence: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige
- Gestion de la performance des processus
- Développement de la Balanced Scorecard (tableaux de bord prospectifs)

Formation, coaching, modération d'auto-évaluations

### Ernst&Young

**7, Parc d'Activité Syrdall**
**L-5365 Munsbach**
**(+352) 42 124 83 30**
**pascal.deisges@lu.ey.com**
**www.ey.com/luxembourg**

Ernst & Young est l'un des leaders mondiaux de services professionnels. Nos 114 000 collaborateurs proposent des solutions intégrées faisant appel à des compétences diverses et pointues dans des domaines tels que l'audit, la fiscalité, les conseils en management et transactions, et autres services aux entreprises dans 140 pays dans le monde.

Notre bureau du Luxembourg regroupe à ce jour 650 professionnels visant à résoudre des problématiques propres à nos clients, tenant compte de leur impératif budgétaire, humain et stratégique. Nous proposons nos services dans les domaines susmentionnés à l'ensemble des secteurs d'activités luxembourgeois: banque, gestion d'actifs, assurance et réassurance, industrie, gouvernement et institutions européennes.

### Glober & Partners Consulting SARL

**1, rue des Lilas**
**L-8084 Bertrange**
**(+352) 26 31 05 13**
**stefan.glober@globerandpartners.com**
**www.globerandpartners.com**

Glober & Partners specializes in product development excellence, supporting clients in Western and Central Europe in achieving faster innovation cycles, improving product reliability, improving organizational responsiveness and reducing cost. We achieve this through a total value chain approach of which the creative phase of product development is considered an integral part. A state-of-the-art lean philosophy is applied to organize project management and to build on the best-practice functional competencies of our clients. This approach achieves step-changes in results with proven high leverage on the profitable growth of businesses.

Glober & Partners ist spezialisiert auf Exzellenz in der Produktentwicklung und unterstützt Kunden in West- und Zentral-Europa in der Verkürzung von Innovationszyklen, der Verbesserung der Zuverlässigkeit und Flexibilität bei gleichzeitiger Reduktion der Entwicklungskosten. Dies wird erreicht durch den Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens und den darin eingebundenen Produktentwicklungsprozess. Die Philosophie der ‚schlanken Fertigung' kommt zur Anwendung, um Projektmanagement effektiver zu gestalten und die im Unternehmen vorhandenen, funktionalen Kompetenzen optimaler zu nutzen. Unser Ansatz erreicht deutliche Steigerungen der Leistungsfähigkeit der Entwicklung mit einem überproportionalen Beitrag zum gesamten Unternehmenserfolg.

### Études et formation SA

**23, avenue du X septembre**
**L-2551 Luxembourg**
**(+352) 44 91 99**
**jeff.kintzele@etform.lu**
**www.etform.lu**

Ingénierie de la formation, Développement RH, recrutements, bilans de compétences, audits sociaux et organisationnels.

### Extra Time

**30, rue d'Olingen**
**L-6914 ROODT-SUR-SYRE**

Objectifs: conseil en entreprise, services à la personne.

Extra Time s'adresse aux personnes qui souhaitent consacrer plus de temps à leur famille, profiter de la vie, voyager, s'adonner à leurs loisirs ou, pourquoi pas, s'investir davantage dans leur carrière.





### GP3 Groupe Conseil

**83, Parc d'activités**
**L-8308 Capellen**
**(+352) 26 30 59 74**
**info@gp3.lu**
**www.gp3.lu**

GP3 Groupe Conseil vous accompagne tant dans la réussite de vos projets, que dans la valorisation des personnalités qui forgent votre capital humain que de descendre au cœur même de vos processus.

Nos axes de travail sont définis par la gestion des 3P: projets, personnalités et processus. Les trois piliers de votre croissance et de votre capacité à gagner les défis que rencontrent votre organisation et vos propres clients au quotidien.

Notre objectif est de vous aider efficacement dans la réussite de vos projets, dans la valorisation durable des personnalités et dans la maîtrise réelle de vos processus.

### Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment SA

*Adresse:* **5, Z.A. Economiques Krakelshaff**
**L-3290 Bettembourg**
*Internet:* **www.ifsb.lu**

### IT Works SA

**11, rue de Bitbourg**
**L-1273 Luxembourg Hamm**
**(+352) 26 00 16-1**
**cdelbrassine@itworks.lu**
**www.itworks.lu**

IT Works SA est un cabinet de consultance luxembourgeois offrant des services de conseil stratégiques ainsi qu'un support technique dans le domaine de la sécurité des informations et des architectures informatiques critiques en matière de confidentialité ou disponibilité.

IT Works SA est une société offrant une expertise indépendante assurant des conseils technologiques et métiers basés sur des technologies et des «Best-practices» indépendamment de toute démarche commerciale liée à un fournisseur.

Tous nos consultants ont une expérience de plus de 10 ans dans les différents domaines techniques et métiers couplée de certifications technologies reconnues par l'ensemble du marché telles que: CISSP, ISO27001, ISO20000, ISO13569, PCI-QSA.

### Lancelot Consulting

**83, rue de Hollerich**
**L-1741 Luxembourg**
**(+352) 26 38 93 57**
**eric.busch@lancelot.com**
**www.lancelot.com**

Lancelot est un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres et d'experts en Informatique. Notre expérience dans le recrutement informatique fait de nous le partenaire favori d'un grand nombre de banques et d'entreprises locales et internationales.

### Luxcontrol SA

**1, avenue des Terres Rouges**
**L-4330 Esch-sur-Alzette**
**(+352) 54 77 11-274**
**poncelet@luxcontrol.com**
**www.luxcontrol.com**

Conseil dans la mise en place de systèmes de management QHSE (ISO 9001, ISO 17025, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, HACCP, IFS, MASE...), formations inter-et intra-entreprises QHSE, veille réglementaire personnalisée, audits internes, audits de conformité réglementaire, prélèvement de denrées alimentaires / de surfaces, analyses micro-biologiques, audits d'hygiène, audits fournisseurs.

### MAEC Benelux SARL

**117, route d'Arlon**
**L-8009 Strassen**
**(+352) 691 114 332**
**e.knaus@maecauto.com**
**www.maecauto.com/fra/index.asp**

MAEC est au service des acteurs de l'industrie Automobile. Spécialisée dans la gestion de la qualité opérationnelle, sur l'échiquier automobile européen, MAEC offre un réseau et une palette de service qui vont de la mise en place d'action corrective immédiate jusqu'au pilotage de résolution de problème. Partenaire du Zéro Défaut, elle fournit également des missions préventives et de conseil sur mesure, en terme de volume et de fréquence d'activité.

ANNUAIRE

## Methods SA

**39, rue des 3 Cantons**
**L-4970 Dippach-Gare**
**(+352) 26 37 41 78**
**info@methods.lu**
**www.methods.lu**

Consultance en Change Management, Business Process Management, Web 2.0.

## ML6

**1, rue de Dippach**
**L-8055 Bertrange**
**(+352) 621 19 44 83**
**pbrowne@mlsix.com**
**www.mlsix.com**

ML6 est un cabinet de conseil européen spécialiste en amélioration de performances opérationnelles. Notre offre de «Change Management» s'appuie sur une approche orientée résultats.

ML6 combine des outils et techniques Lean & Six Sigma avec une expérience de conduite du changement dans des secteurs aussi variés que l'Automobile, l'Aéronautique, l'industrie alimentaire, le Packaging, les services... Les projets sont réalisés dans un style dynamique et pragmatique quelque soit le contexte et les interlocuteurs; mise en place de la stratégie du comité de direction, réalisation de chantiers d'amélioration dans un atelier de production, réorganisation des fonctions 'back-office'...

## NIMAX SA

**39, Route d'Arlon**
**L-8410 Steinfort**
**(+352) 26 30 58 13**
**info@nimax.lu**
**www.nimax.lu**

Audit de la qualité du service et des expériences des clients; mystery shopping.

## PM Optima

**5, beim Schlass**
**L-8058 Bertrange**
**(+352) 26 31 02 17**
**gkleinberg@pmoptima.com**
**www.pmoptima.com**

Implanté en plein cœur du Grand-Duché de Luxembourg et prochainement au Maroc, PM Optima est spécialisé dans les domaines d'activité suivants: Management consulting (gestion de projet, conduite du changement, développement de solutions décisionnelles et analytiques «sur mesure»), Ingénierie et assistance technique (large palette de compétences techniques: dessin, calcul, logistique, qualité, méthode...). Nous proposons nos services à des sociétés présentes dans différents secteurs d'activité (Aéronautique, Environnement & Energie, Métallurgie, Pétrochimie, Télécom, BTP, Transport Ferroviaire, Automobile, Défense, Extraction Minière, Administration...).

## Praxis Management

**28, rue du Commerce**
**L-3450 Dudelange**
**(+352) 25 27 59**
**praxis_management@hotmail.com**

Domaines d'intervention: Le renforcement de l'orientation «clients» (Reconfiguration des processus – MAPPING - FCS – 5S – ISO 9001 / Développement de la qualité de services - conception de guides de qualité de service et des méthodes d'évaluation / Amélioration de l'utilisabilité des produits et services).

L'amélioration des performances sécurité et environnementales (Sensibilisation et transfert de méthodologies / Pilotage de programmes environnement et sécurité / Préparation aux certifcations ISO 14001 OHSAS 18001 et SQS).

La conduite du changement (Coordination et mobilisation des équipes / Organisation de la mobilité interne – référentiels compétences – qualification – outils d'évaluation, ingénierie de formation / Développement des compétences managériales et transversales).

Méthodes: Le diagnostic partagé, l'audit, la formation, le coaching opérationnel, l'animation de groupe projets et de comités de direction, le travail à «4 mains».

Références récentes: métallurgie, maintenance industrielle, négoce de produits sidérurgiques, fabrication de verre plat, conception et fabrication électronique, bâtiment, collecte et traitement des déchets, associations du secteur social, organismes de formation, centres de recherche, universités.

## PricewaterhouseCoopers

**400, route d'Esch**
**L-1014 Luxembourg**
**(+352) 49 48 48**
**philippe.pierre@lu.pwc.com**
**www.pwc.com/lu**

PricewaterhouseCoopers est actif au Luxembourg tant dans le domaine des entreprises privées que dans le domaine du secteur public, organisations internationales et associations sans but lucratif. Nos collaborateurs travaillent à la résolution de problèmes complexes et contribuent à créer de la valeur ajoutée, à améliorer l'efficacité opérationnelle et organisationnelle, à gérer les risques et à améliorer la qualité des prestations de nos clients.

PwC ACADEMY développe et organise des formations inter ou intra-entreprise en finance et gestion, des cursus en management et en direction d'entreprises et des programmes de développement personnel.

## Proge SA

**4, rue des Traceurs**
**L-3583 Dudelange**
**(+352) 52 04 42**
**(+352) 621 146 127**
**proge@cegecom.lu**
**www.poleconsulting.com**

Conseil, assistance et formation en gestion industrielle et organisation, productivité et qualité. Membre de Poleconsulting.

Stratégie et gestion industrielle: Tout le long de la chaîne de valeur.

Organisation du flux et du traitement de l'information: Système d'information en commercial et production.

Systèmes qualité: Audit ISO 9000 et 17025 – Conception systèmes qualité.

Formation et formation action: A l'aide de jeux de simulation ou programmes conventionnels.

Animation de groupes: Résolution de problèmes, recherche de noms, travaux de groupe.

## RHM Consultants

**33, rue Michel Lentz**
**L-1928 Luxembourg**
**(+352) 621 16 94 02**
**marc.roure@rhmc.biz**
**www.rhmc.biz**

Conseil et formation en stratégie (déploiement de stratégie, balanced scorecard), organisation (évaluation EFQM/CAF, approche processus, démarche qualité) et management des personnes (leadership, animation d'équipe, team building, coaching). Membre de Pôle Consulting. Références récentes: chimie, verre, électronique, semi-conducteurs, mécanique, textile, sidérurgie, banques, transport de voyageurs, transport d'électricité, secteur public et hospitalier (France, Belgique, Luxembourg, Maroc).

## SEM SA

**8, rue Ley**
**L-9713 Clervaux**
**(+352) 26 91 08 46**
**gerard.rocco@email.lu**
**gerard.rocco@infonie.fr (si pb sur 1ère)**

Management de la Qualité Sécurité et Environnement QSE: Audit interne et externe suivant ISO 19011 (auditeur pour des organismes certificateurs en ISO 9001, automobile ISO TS 16949, environnement ISO 14001, auditeur d'organismes d'inspection ISO 17020 via OLAS).

Accompagnement vers la certification: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, TS 16949, SA8000.

Responsable qualité sécurité environnement et Assistant QSE pour plusieurs entreprises.

Performances industrielles: AMDEC, Analyse de la valeur, SMED, Amélioration des flux, MSP (SPC), MRP.

## Serendi SA

**5, Z.A.I. Bourmicht**
**L-8070 Bertrange**
**(+352) 26 31 79 30**
**rtrouve@serendi.lu**
**www.serendi.lu**

Conseil (économique et financier exclus). Accompagnement certification, accréditation ou labellisation, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 17025, 22000 (liste non exclusive). Audit interne ou externe (cadre ISO 190011). Optimisation des flux, AMDEC, QFD, TRIZ, HACCP, marquage CE. Tous domaines dont santé, services, agroalimentaires, logistique, aéronautique. Hébergement et surveillance de données qualité pour compte de tiers (progiciel propre @Qualitrack). Analyses et gestions de risques. Analyses statistiques. Analyse de la valeur et fonctionnelle. Gestion de projet pour compte de tiers. Intervention en conseil dans la santé publique.

## Skytation

**1, rue du Golf**
**L-1638 Senningerberg**
**(+352) 26340217**
**info@skytation.com**
**www.skytation.com**

Gestion qualité appliquée à l'industrie aéronautique, conseil aéronautique, certification IS-BAO, ateliers de maintenance, aviation privée et d'affaires, conformité EASA/JAA/ICAO.

## Tower Training & Consulting SARL

**9, rue Pierre Federspiel**
**L-1512 Luxembourg**
**(+352) 26 27 05 39**
**info@ttc.lu**
**www.ttc.lu**

Formations en management et développement des compétences sociales (soft skills) conçues conformément aux besoins de nos clients européens. Les prestations de conseil comprennent la revue des Systèmes de Management de la Qualité, la mise en place du Balanced ScoreCard et l'accompagnement de la planification et du développement stratégique.

## Vectis

**4, rue d'Arlon**
**L-8399 Windhof**
**(+352) 26 10 61 21**
**jpwagnon@vectis.lu**
**www.vectis.lu**

Vectis est spécialisée dans l'alignement des opérations d'une entreprise sur ses contraintes légales et réglementaires. Vectis dédie ses services aux entreprises de type «Professionnel du Secteur Financier», aux sociétés désireuses de le devenir, et aux banques. Les connaissances de la législation en vigueur, ainsi que celles du métier des entreprises qu'elle sert, ont permis à Vectis de définir une gamme de services exclusivement adaptée aux spécificités des entreprises PSF et bancaires.

## Viasourcing

**21, place St Luc**
**F-57100 Thionville**
**sandrine@viasourcing.com**
**www.viasourcing.com**

Pour des achats créateurs de valeur dans l'entreprise. Viasourcing intervient dans les problèmatiques achats de la PME : Recherche de réduction de coûts, optimisation des relations fournisseurs, chasse aux coûts inutiles (dans l'optique Lean Manufacturing), mise en place d'achats durables (depuis l'achat écologique jusqu'aux notions d'éco-conception), compréhension des nouveaux outils d'achat, etc. Nous intervenons pour des missions d'évaluation, de diagnostics, ou des missions répondant à un questionnement précis. Formations-actions pour les dirigeants et le personnel en charge des achats, ou intervenant dans le processus achats.

## Certification et contrôle

### AIB-Vinçotte Luxembourg

Muhlenweg 74
L-2155 Luxembourg
(+352) 48 18 58 1
christophe.eischen@aib-vincotte.lu
www.vincotte.com

Organisme d'inspection actif dans les domaines de l'inspection et du contrôle technique des constructions, de la sécurité des personnes (incendie...) et de la protection des travailleurs, du contrôle des installations électriques, HVAC et de levage, des installations sous pression, contrôle thermographique, réalisation d'inventaire amiante, suivi d'assainissement de sols, mesures de rejets polluants, mesures acoustiques. Organisme agréé en matière d'environnement et accrédité ISO 17020/ISO 17025.

### ESCEM

1, avenue des Terres Rouges
L-4330 Esch-sur-Alzette
(+352) 26 53 11 48
zerwes@escem.com
www.escem.com

Certification et audits de systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité.

### LC Luxcontrol A.s.b.l

1, avenue des Terres Rouges
L-4330 Esch-sur-Alzette
(+352) 54 70 51 1
fantauzzo@luxcontrol.com

Organisme de Contrôle Agréé.

### Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement

Z.I. Am Bruch 4a
L-3327 Crauthem
(+352) 36 79 36
ocme@ocme.lu
www.ocme.lu

Office de contrôle indépendant. En laboratoire: Contrôle des matériaux de construction. Sur site: Contrôles de portance, intégrité des pieux en béton par contrôle sonique, reconnaissance géologique par sonde de battage…

### PC2I

route de Bettembourg
Z.I. 2000
L-3378 LIVANGE
pc2i_luxembourg@pt.lu

### Secolux A.s.b.l.

77, route d'Arlon
L-8310 Capellen
(+352) 46 08 92 1
mail@secolux.lu
www.secolux.lu

SECOLUX est accrédité ISO 17020 pour les contrôles réglementaires en matière de sécurité générale et sécurité incendie des bâtiments, d'installations électriques, d'échafaudages et échelles, et de mesures de sécurité sur les chantiers de construction/démolition. SECOLUX est également agréé par l'Administration de l'Environnement pour les réceptions d'établissements.

SECOLUX est également actif comme bureau de contrôle technique dans le cadre de la construction, ainsi que comme coordinateur de sécurité et de santé.





### SGS-TÜV Saarland GmbH

Am TÜV 1
D-66280 Sulzbach/Saar
(+49) 6897 506 286
info@sgs-tuev.de
www.sgs-tuev-saarland.de

La société SGS-TÜV Saarland GmbH réalise des audits et émet des certificats TÜV CERT, TÜV Saarland e.V. dans le domaine des systèmes de management QSEH (ISO 9001, ISO/TS 16949, VDA 6.x, ISO 14001, HACCP, OHSAS 18001 et autres) et des certifications de personnes. Le TÜV Saarland e.V. est membre de la CEOC et réalise principalement des prestations dans le domaine de la sécurité technique.

### Société Nationale de Contrôle Technique SARL

11, rue de Luxembourg
L-5230 Sandweiler
(+352) 35 72 14 221
cgonderinger@snct.lu
www.snct.lu

Immatriculation et inspection technique des véhicules routiers.
Organisation des examens pour permis de conduire et délivrance des permis.

### Société Nationale de Certification et d'Homologation SARL

11, route de Luxembourg
L-5230 Sandweiler
(+352) 35 72 14 - 250
info@snch.lu
www.snch.lu

Homologation de produits et de systèmes de véhicules terrestres et de leurs composants.

Certification de dispositifs médicaux, bateaux de plaisance, émissions sonores (2000/14), «Luxembourg e-commerce Certified», ISO 9001, ascenseurs, appareils électriques, équipements ATEX, etc.
Accrédité EN 45011 et 45012 par l'OLAS.

### Socotec A.s.b.l.

23, rue des bruyères
L-1274 Howald
(+352) 26 12 20
asbl@socotec.lu
www.socotec.lu

SOCOTEC ASBL est active dans la vérification suivant les prescriptions ITM dans le domaine du contrôle des constructions (sécurité générale des bâtiments, stabilité des constructions et mesures de sécurité des chantiers de construction et de démolition, échelles et échafaudages) et dans le domaine de la vérification des équipements techniques (installations de sécurité, chauffage, climatisation, réfrigération, et installations électriques).

### Socotec Luxembourg SARL

23, rue des bruyères
L-1274 Howald
(+352) 40 07 52
administration@socotec.lu
www.socotec.lu

SOCOTEC LUXEMBOURG SARL, organisme certifié ISO 9001:2000, offre des prestations dans les domaines du marché de la construction (contrôle technique, évaluation de la conformité, expertises, Coordination Sécurité Santé, Assistance à Maître d'Ouvrage spécialisée), de l'immobilier en exploitation (contrôle réglementaire dans la Fonction Publique, gestion du patrimoine immobilier, système du management des organisations immobilières), de l'industrie santé (contrôle réglementaire, diagnostic et maîtrise des risques) et enfin dans le domaine de la formation (inter et intra-entreprises).

### SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

11, rue du 8 mai 1945
F-57950 Montigny-les-Metz
(+333) 87 18 02 11
bernard.bazaine@sqs.ch
www.sqs.ch

Certification

# Artisanat et construction

**A3H Bio cheminées**

*Adresse :* 17 Am Becheler
L-7213 Bereldange
*Internet :* www.cheminees-bio.com

**Astron Buildings SA**

*Adresse :* Route d'Ettelbruck
L-9230 Diekirch
*Internet :* www.astron.biz

**ATML Finauxa SA**

*Adresse :* 10, rue de l'Avenir
L-3895 Foetz
*Internet :* www.finauxa.be

**Bamolux**

*Adresse :* 5, rue de l'Avenir
L-3895 Foetz
*Internet :* www.bamolux.lu

**Beil SARL**

*Adresse :* 1, op Huestert
L-6243 Hemstal
*Internet :* www.beil.lu

**Bouvy SA**

*Adresse :* 47, rue de Wiltz
L-2734 Luxembourg
*Internet :* www.bouvy.lu

**Cegedel SA**

*Adresse :* 2, rue Thomas Edison
L-1445 Strassen
*Internet :* www.cegedel.lu

**Entreprise de constructions Claude Jans SA**

*Adresse :* 4, rue Tom
L-9651 Eschweiler
*Internet :* www.cjans.com

**G4S Security Services SA**

*Adresse :* 14, rue du père Raphaël
L-1015 Luxembourg
*Internet :* www.g4s.com

**Kraemer SARL**

*Adresse :* 8, Fräschegaass
L-9353 Bettendorf
*Internet :* www.menuiseriekraemer.lu

**Lux TP**

*Adresse :* ZI
L-5280 Sandweiler

**Metalica SA**

*Adresse :* 310, rue de Luxembourg
L-4222 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.metalica.lu

**Muller et Fils SARL**

*Adresse :* 3, rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg-Gasperich
*Internet :* www.muller.lu

**OST Fenster SARL**

*Adresse :* 14, op der Alkërrech
L-6776 Grevenmacher
*Internet :* www.ost.lu

**SECALT SA**

*Adresse :* 3 Rue du Fort Dumoulin
L-1425 Luxembourg
*Internet :* www.tractel.com

**Stips Lu**

*Adresse :* 371, route de Belval
L-4024 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.stips-ti.com

**Tralux SARL**

*Adresse :* 156, route de Luxembourg
L-3254 Bettembourg
*Internet :* www.tralux.lu

# Ressources humaines

**Adecco Luxembourg**

*Adresse :* 26, place de la Gare
L-1616 Luxembourg
*Internet :* www.adecco.lu

**AIMS Luxembourg SARL**

*Adresse :* 21-25, allée Scheffer
L-2520 Luxembourg
*Internet :* www.aims.lu

**Alter Domus**

*Adresse :* 5, rue Guillaume Kroll
L-1025 Luxembourg
*Internet :* www.alterdomus.lu

**SD Worx SA**

*Adresse :* 89F, Pafebruch
L-8301 Capellen
*Internet :* www.sdworx.lu

**S.E.I. Travail Temporaire**

*Adresse :* 274, route de Luxembourg
L-4350 Esch-sur-Alzette

# Horesca

**Casino 2000**

*Adresse :* rue Flammang
L-5618 Mondorf-les-Bains
*Internet :* www.casino2000.lu

**CMIL Gestion SA - Hotels NOVOTEL et SOFITEL**

*Adresse :* Quartier Européen Nord
L-2015 Luxembourg
*Internet :* www.accor-hotels.com

**Hôtel le Royal**

*Adresse :* 12, boulevard Royal
L-2449 Luxembourg
*Internet :* www.hotelroyal.lu

**Parc Belair SARL**

*Adresse :* 111, avenue du X Septembre
L-2551 Luxembourg
*Internet :* www.hpb.lu

## Services financiers

**A.E.P. Axa Luxembourg**
*Adresse :* 7, rue de la Chapelle
L-1325 Luxembourg
*Internet :* www.axa.lu

**Association des Banques et Banquiers, Luxembourg**
*Adresse :* BP 13
L-2010 Luxembourg
*Internet :* www.abbl.lu

**BCEE**
*Adresse :* 1, place de Metz
L-2954 Luxembourg
*Internet :* www.bcee.lu

**Banque LB Lux SA**
*Adresse :* 3, rue Jean Monnet
L-1930 Luxembourg
*Internet :* www.lblux.lu

**Banque de Luxembourg**
*Adresse :* 14, boulevard Royal
L-2449 Luxembourg
*Internet :* www.banquedeluxembourg.com

**Bourse de Luxembourg**
*Adresse :* 11, avenue de la Porte Neuve
L-2227 Luxembourg
*Internet :* www.bourse.lu

**Bâloise Assurances Luxembourg SA**
*Adresse :* 23, rue du Puits Romain
L-8070 Bertrange
*Internet :* www.baloise.lu

**Clearstream Services**
*Adresse :* 42, avenue JF Kennedy
L-4255 Luxembourg
*Internet :* www.clearstream.com

**Fiducie Consult SARL**
*Adresse :* 208, route de Burange
L-3429 Dudelange
*Internet :* www.fiducie-consult.lu

**Fortis Banque Luxembourg**
*Adresse :* 50, avenue J-F Kennedy
L-2951 Luxembourg
*Internet :* www.fortisbanque.lu

**HSBC Securities Services (Luxembourg) SA**
*Adresse :* 40, avenue Monterey
L-2163 Luxembourg
*Internet :* www.hsbc.com

**ING Luxembourg**
*Adresse :* 52, route d'Esch
L-2965 Luxembourg
www.ing.lu

**Kredietbank SA Luxembourg**
*Adresse :* 43, boulevard royal
L-2955 Luxembourg
www.kbl.lu

**La Luxembourgeoise Société Anonyme d'Assurances SA**
*Adresse :* 10, rue Aldringen
L-1118 Luxembourg
*Internet :* www.lalux.lu

**RBC DEXIA INVESTOR SERVICES BANK S.A**
*Adresse :* 14, Porte de France
L-4360 Esch-sur-Alzette
www.rbcdexia-is.com

**Swiss Life (Luxembourg) SA**
*Adresse :* 25, route d'Arlon
L-8009 Strassen
www.swisslife.lu





## Automobile transport et logistique

**ALD Automotive Axus Luxembourg SA**
*Adresse :* 270, Route d'Arlon
L-8010 Strassen
*Internet :* www.aldautomotive.lu

**Arnold Kontz SARL**
*Adresse :* 184, route de Thionville
L-2610 Luxembourg
*Internet :* www.arnoldkontz.bmw.lu

**Arthur Welter Transports**
*Adresse :* 63, ZA Am Bann
L-3372 Leudelange
*Internet :* www.awelter.lu

**Automobile Club du Luxembourg A.s.b.l.**
*Adresse :* 54, Route de Longwy
L-8007 Bertrange
*Internet :* www.acl.lu

**Autopolis SA**
*Adresse :* Z.I. Bourmicht
L-8070 Bertrange
*Internet :* www.autopolis.lu

**BPM / RT-Log SA**
*Adresse :* 34, Parc d'Activité Syrdall
L- 5365 Munsbach
*Internet :* www.rt-log.com

**DHL Express (Luxembourg) SA**
*Adresse :* 11A, rue Edmond Reuter
L-5326 Contern
*Internet :* www.dhl.com

**Étoile garage**
*Adresse :* 5, rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg
*Internet :* www.citroen-luxembourg.com

**Groupe Sales-Lentz**
*Adresse :* Z.I. Bommelscheuer
L-4901 Bascharage
*Internet :* www.sales-lentz.lu

**LeasePlan Luxembourg SA**
*Adresse :* Z.A. Am Bann, 7 rue Nicolas Brosius
L-3372 Leudelange
*Internet :* www.leaseplan.lu

**Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.**
*Adresse :* 175A, rue de Cessange
L-1321 Luxembourg
*Internet :* www.air-rescue.lu

**Mercedes-Benz Luxembourg SA**
*Adresse :* 45, rue de Bouillon
L-1248 Luxembourg
*Internet :* www.mercedes-benz.lu

**Scania Luxembourg SA**
*Adresse :* ZA Syrdall
L-5365 Munsbach
*Internet :* www.scania.com

**Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois**
*Adresse :* 9, place de la Gare
L-1616 Luxembourg
*Internet :* www.cfl.lu

**TNT Express (Luxembourg) SA**
*Adresse :* Z.A.E. Krakelshaff
L-3290 Bettembourg
www.tnt.lu

**West Air Luxembourg**
*Adresse :* 2, rue Pletzer
L-8080 Bertrange
www.westair.lu

# Industrie

**Airtech Europe SA**

*Adresse :* Z.I. Hahneboesch - Niederkorn
L-4562 Differdange
*Internet :* www.airtech.lu

**AMER-SIL**

*Adresse :* Zone Industrielle
L-8287 KEHLEN
*Internet :* www.amer-sil.com

**Avery Dennison Luxembourg SARL**

*Adresse :* Z.I. Du PED
L-4801 Rodange
*Internet :* www.averydennison.com

**Oerlikon Balzers Coating Luxembourg SARL**

*Adresse :* BP 63
L-4501 Differdange
*Internet :* www.oerlikon.com/balzers/be/

**Ceratizit SA**

*Adresse :* route de Holzem
L-8232 Mamer
*Internet :* www.ceratizit.com

**Ciments Luxembourgeois SA**

*Adresse :* Zone Industrielle Esch-Schifflange
L-4222 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.cimentslux.lu

**Curver Luxembourg**

*Adresse* *Z.I. Haneboesch*
*L-4562 Niedercorn*
*Internet :* *www.curver.com*

**Codiprolux**

*Adresse :* ZA Salzbaach
L-9559 Wiltz
*Internet :* www.codipro.net

**Corex Luxembourg SA**

*Adresse :* Z.I. Hahneboesch - Niederkorn
L-4562 Differdange
*Internet :* www.corexgroup.com

**CTI Systems SA**

*Adresse :* 12, op der Sang
L-9779 Lentzweiler
*Internet :* www.ctisystems.com

**Elth SA**

*Adresse :* Rue J-F Kennedy
L-7327 Steinsel
*Internet :* www.cebi.com

**Exxon Mobil Chemical Films Europe Division of ExxonMobil Luxembourg et Cie, S.C.A.**

*Adresse :* 1B, rue Thomas Edison
L-1445 Strassen
*Internet :* www.oppfilms.com

**Goodyear**

*Adresse :* Avenue Gordon Smith
L-7750 Colmar Berg
*Internet :* www.goodyear.com

**Gottschol Alcuilux SA**

*Adresse :* Z.I. Eselborn-Lentzweiler
18, Op der Sang
L-9779 Eselborn
*Internet :* www.alcuilux.lu

**Guardian Automotive Europe**

*Adresse :* Z.I. Potaschberg
L-6776 Grevenmacher
*Internet :* www.guardian.com

**Hitec Luxembourg SA**

*Adresse :* 5, rue de l'Eglise
L-1458 Luxembourg
*Internet :* www.hitec.lu

**Husky Injection Molding Systems SA**

*Adresse :* Zone Industrielle Riedgen
L-3403 Dudelange
*Internet :* www.husky.ca

**Hydro Aluminium Clervaux**

*Adresse :* 16 Op der Sang
L-9779 Eselborn-Clervaux
*Internet :* www.hydro.com

**IEE International Electronics and Engineering SA**

*Adresse :* ZAE Weiergewan
11, rue Ed. Reuter
L-5326 Contern
*Internet :* www.iee.lu

**Met-lux**

*Adresse :* site du P.E.D.
L-4801 Rodange
*Internet :* www.met-lux.com

**ArcelorMittal Bettembourg SA**

*Adresse :* Krakelshaff
L-3235 Bettembourg
*Internet :* www.arcelormittal.com

**Moog Hydrolux SARL**

*Adresse :* 1, Zone d'Act. Economiques Krakelshaf
L-3290 Bettembourg
*Internet :* www.moog.com

**Morganite Luxembourg SA**

*Adresse :* B.P. 15
L-8301 Capellen
*Internet :* www.morgancrucible.com

**Procap Wiltz SA**

*Adresse :* Z.I. de Wiltz
L-9501 Wiltz
*Internet :* www.procap.com

**Rotarex SA**

*Adresse :* 24, route de Diekirch
L-7505 Lintgen
*Internet :* www.rotarex.com

**Saint-Gobain Abrasives SA**

*Adresse :* 190, bd J.-F. Kennedy
L-4930 Bascharage
*Internet :* www.norton-diamond.com

**Sources Rosport SA**

*Adresse :* 6, rue Henri Schnadt
L-2530 Luxembourg
*Internet :* www.rosport.com

**Tarkett Luxembourg**

*Adresse :* 2, Op der Sang
L-9779 Lentzweiler
*Internet :* www.tarkett-floors.com

**TDK Europe SA**

*Adresse :* Z.I. Bommelscheuer
L-4901 Bascharage
*Internet :* www.tdk-europe.com

**Viking SA**

*Adresse :* ZI Haneboesch
L-4562 Differdange
*Internet :* www.vikingcorp.com

**Wood Optic Diffusion SA**

*Adresse :* 11A, op der Héi
L-9809 Hosingen
*Internet :* www.gold-and-wood.com

## Santé et social

**Augen Laser Klinik Trier Smileyes**
*Adresse :* Kochstrasse, 13
D-54290 Trier
*Internet :* www.smileyes.de

**CSSE**
*Adresse :* 24, boulevard Joseph II
L-1840 Luxembourg
*Internet :* www.csse.lu

**Cabinet Dr Becker et Associés**
*Adresse :* 2, rue du Commerce
L-3450 Dudelange
*Internet :* www.orthodontiste.lu

**Centre Emmanuel A.s.b.l.**
*Adresse :* 1, rue de Bourbon
L-1249 Luxembourg
*Internet :* www.autonomie.lu

**Centre Hospitalier Emile Mayrisch**
*Adresse :* Rue Emile Mayrisch
L-4240 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.chem.lu

**Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique**
*Adresse :* 17, avenue des Alliés
L-9002 Ettelbruck
*Internet :* www.chnp.lu

**Centre Hospitalier de Luxembourg**
*Adresse :* 4, rue Nicolas-Ernest Barblé
L-1210 Luxembourg
*Internet :* www.chl.lu

**Centre Thermal et de Santé de Mondorf-les-Bains**
*Adresse :* B.P. 52
L-5601 Mondorf-les-Bains
*Internet :* www.mondorf.lu

**Centre de Recherche Public Santé**
*Adresse :* 18, rue Dicks
L-1417 Luxembourg
*Internet :* www.crp-sante.lu

**Clinique Privée du Dr E. Bohler**
*Adresse :* 5, rue Ed. Steichen
L-2540 Luxembourg

**Clinique Sainte-Thérèse**
*Adresse :* 36, rue Sainte-Zithe
L-2763 Luxembourg
*Internet :* www.zitha.lu

**Doheem Versuergt**
*Adresse :* 11, place Dargent
L-1413 Luxembourg
*Internet :* www.croix-rouge.lu

**Fondation Caritas Luxembourg**
*Adresse :* 29, rue Michel Welter
L-2730 Luxembourg
*Internet :* www.caritas.lu

**Health Systems SA**
*Adresse :* 234, route d'Arlon
L-8010 Strassen
*Internet :* www.healthsystems.lu

**Hôpital Intercommunal de Steinfort**
*Adresse :* 1, rue de l'Hôpital
L-8423 STEINFORT
Internet : www.his.lu

**Hôpital Kirchberg**
*Adresse :* 9, rue Edouard Steichen
L-2540 Luxembourg





**Institut Françoise**
*Adresse :* 80, route de Longwy
L-8060 Bertrange
*Internet :* www.institut-francoise.lu

**KidsCare solutions**
*Adresse :* 54, rue cents
L-1319 Luxembourg
*Internet :* www.kidscare.lu

**Laboratoire National de Santé (LHMSB)**
*Adresse :* 42, rue du Laboratoire
L-1911 Luxembourg
*Internet :* www.lns.lu

**Laboratoires Réunis**
*Adresse :* ZAC Langwies
L-6131 Junglinster
*Internet :* www.labo.lu

**Service RBS A.s.b.l**
*Adresse :* 20, rue de Contern
L-5955 Itzig
*Internet :* www.rbs.lu

**SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.**
*Adresse :* 1, Plateau du Rham
L-2427 Luxembourg
*Internet :* www.servior.lu

**Steftung Hellef Doheem**
*Adresse :* 48a, avenue Gaston Diderich
L-1420 Luxembourg
*Internet :* www.shd.lu

# Technologies de l'information / communication

**Binsfeld**
*Adresse :* 14, place du Parc
L-1027 Luxembourg-Bonnevoie
*Internet :* www.binsfeld.lu

**Codasystem**
*Adresse :* 66, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.codasystem.com

**Conostix**
*Adresse :* 70, rue de Tetange
L-3672 Kayl
*Internet :* www.conostix.com

**Entreprise des Postes et Télécommunications**
*Adresse :* 8a, Av. Monterey
L-2020 Luxembourg
*Internet :* www.ept.lu

**Euroéditions SA**
*Adresse :* 24, rue Michel Rodange
L-4660 Differdange
*Internet :* www.gemengen.lu

**Imprimerie Centrale SA**
*Adresse :* 15, rue du Commerce
L-1351 Luxembourg
*Internet :* www.ic.lu

**Infotechnique SA**
*Adresse :* 15, rue des Scillas
L-2529 Howald
*Internet :* www.infotechnique.lu

**MWD - Marc Weiler Design**
*Adresse :* 4, rue Schrobilgen
L-2526 Luxembourg
*Internet :* www.mwd.lu

**Nokia Siemens Networks SA - Luxembourg**
*Adresse :* 20, rue des Peupliers
L-2328 Luxembourg
*Internet :* www.siemens.lu

**rms.lu SA**
*Adresse :* 16, rue de la Gare
L-9044 Ettelbrück
*Internet :* www.rms.lu

**SecureIT**
*Adresse :* 8, rue Henri Schnadt
L-2530 Luxembourg
*Internet :* www.secureit.lu

**SES-ASTRA**
*Adresse :* Château de Betzdorf
L-6815 Betzdorf
*Internet :* www.ses-astra.com

**Sfeir Bénélux SA**
*Adresse :* 32a, rue Zenon Bernard
L-4031 Esch-sur-Alzette
*Internet :* www.sfeir.lu

**TNS ilres**
*Adresse :* 46, rue du Cimetière
L-1338 Luxembourg
*Internet :* www.tns-ilres.com

**Transcom**
*Adresse :* 45, rue des Scillas
L-2529 Howald
*Internet :* www.transcom-worldwide.com

**Up Trace**
*Adresse :* 8, rue de la Platinerie
L-8552 Oberpallen
*Internet :* www.up-trace.com



ANNUAIRE

# Commerce

**Alltec Solution Provider**
*Adresse :* 4, rue Robert Stümper
L-2557 Luxembourg
*Internet :* www.alltec.lu

**Caves Bernard Massard**
*Adresse :* 8, rue du Pont
L-6773 Grevenmacher
*Internet :* www.bernard-massard.com

**CK SA**
*Adresse :* 2, rue Léon Laval
L-3372 Leudelange
*Internet :* www.ck-online.lu

**Domaines de Vinsmoselle**
*Adresse :* 12, rue du vin
L-5450 Stadtbredimus
*Internet :* www.vinsmoselle.lu

**Ferroknepper Buderus SA**
*Adresse :* ZI Esch-Schifflange
Um Monkeler
L-4149 Esch-sur-Alzette

**Goeres Horlogerie**
*Adresse :* 22, rue Philippe II
L-2340 Luxembourg
*Internet :* www.goeres.lu

**Motorway**
*Adresse :* 310, route d'Esch
L-1471 Luxembourg
*Internet :* www.total.lu

**Oberweis SARL**
*Adresse :* 1, rue G. Kroll
L-1882 Luxembourg
*Internet :* www.oberweis.lu

**Sideref SARL**
*Adresse :* 113, avenue du X Septembre
L-2551 LUXEMBOURG
*Internet :* www.sideref.com

**Siemens SA Luxembourg**
*Adresse :* 20, rue des Peupliers
L-2328 Luxembourg
*Internet :* www.siemens.lu

**Streff SARL**
*Adresse :* 9, rue de l'Industrie
L-8399 Windhof
*Internet :* www.streff.lu

**Total Luxembourg SA**
*Adresse :* 310, route d'Esch
L-1471 Luxembourg
*Internet :* www.total.lu

## Ingénierie et architecture

### Argest SA
*Adresse :* 15, Rue Wurth-Paquet
L-2737 Luxembourg
*Internet :* www.argest.lu

### Arcoop SARL
*Adresse :* 63-65, rue de Merl
L-2146 Luxembourg
*Internet :* www.arcoop.lu

### B. Georges & G. Theis architectes associés SARL
*Adresse :* 84, Rue Grande-Duchesse Charlotte
L-9515 Wiltz
*Internet :* www.georges-theis.lu

### Ballini Pitt & Partners
*Adresse :* 39, Val Saint André
L-1128 Luxembourg
*Internet :* www.ballinipitt.lu

### EGB Hornung & Associés SARL
*Adresse :* 32, rue Edmond Dune
L-1409 Luxembourg
*Internet :* www.egb.lu

### Euro Technology
*Adresse :* 18, rue Robert Stumper
L-2557 Gasperich

### Geolux 3.14 SA
*Adresse :* 2, rue Edouard Oster
L-2272 Howald
*Internet :* www.geolux314.lu

### Luxconsult SA
*Adresse :* 21, rue Glesener
L-1631 Luxembourg
*Internet :* www.luxconsult.lu

### Luxplan SA
*Adresse :* Parc d'activités 85-87
L-8303 Capellen
*Internet :* www.luxplan.lu

### PROgroup
*Adresse :* 2, rue d'Arlon
L-8399 Windhof
*Internet :* www.progroup.lu

### Paul Wurth SA
*Adresse :* 32, rue d'Alsace
L-1122 Luxembourg
*Internet :* www.paulwurth.com





## Organismes d'utilité publique

### Commissariat aux affaires maritimes
*Adresse :* 19-21, Bd royal
L-2449 Luxembourg
*Internet :* www.etat.lu/CAM

### EuroSpaceward A.s.b.l.
*Adresse :* 16, rue Michel Rodange
L-8085 Bertrange
*Internet :* www.eurospaceward.org

### Direction de l'Aviation Civile :
*Adresse :* BP 283
L-2012 LUXEMBOURG
*Internet :* www.dac.public.lu

### Lux-Development
*Adresse :* 10, rue de la Grève
L-1022 Luxembourg
*Internet :* www.lux-development.lu

### Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue
*Adresse :* 38, rue de l'Avenir
L-1147 Luxembourg
*Internet :* www.infpc.lu

### Preventlux A.s.b.l.
*Adresse :* 13, rue de la gare
L-3377 Leudelange
*Internet :* www.preventlux.lu

### Statec
*Adresse :* 13, rue Erasme
L-1468 Luxembourg
*Internet :* www.statec.public.lu

## Autres services

**Compass Group Luxembourg**
*Adresse :* 51, parc d'activités «Am Bann»
L-3372 Leudelange
*Internet :* www.compass-group.lu

**Global Facilities SA**
*Adresse :* 41 Am Bann
L-3372 Leudelange
*Internet :* www.globalfacilities.lu

**Horsch Entsorgung SARL**
*Adresse :* 51, rue Haute
L-1718 Luxembourg
*Internet :* www.horsch.lu

**J. Lamesch Exploitation SA**
*Adresse :* Zone Industrielle Wolser Nord
L-3201 Bettembourg
*Internet :* www.lamesch.lu

**Oeko-Service Luxembourg SA - Superdreckskescht**
*Adresse :* Z.I. Piret
L-7737 Colmar Berg
*Internet :* www.sdk.lu

**ONET Luxembourg**
*Adresse :* 44, rue de Wiltz
L-2734 Luxembourg
*Internet :* www.onet.lu

**Pedus Service Luxembourg**
*Adresse :* 1A, ZI Bombicht
L-6947 Niederanven
*Internet :* www.pedus.lu

**Publiest**
*Adresse :* 2, Parc d'activités «Syrdall»
L-5365 Munsbach

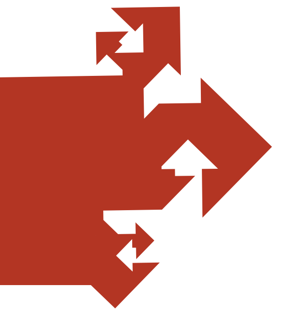
**Presta +**
*Adresse :* 2, rue Tony Bourg
L-1278 Luxembourg
*Internet :* www.prestaplus.lu

**Q.O.A. Lux**
*Adresse :* 24, rue Pierre Martin
L-4622 Differdange

**Securybat**
*Adresse :* 25, rue Nic Biever
L-3425 Dudelange
*Internet :* www.securybat.lu







# LES ENTREPRISES CERTIFIÉES ET ACCRÉDITÉES AU LUXEMBOURG

Le MLQ dispose de la liste la plus exhaustive des entreprises certifiées et accréditées au Luxembourg. Retrouvez cette liste mise à jour régulièrement sur www.mlq.lu

## Les entreprises certifiées

La certification est une attestation de la conformité d'un produit, d'un processus, d'un système ou d'une personne par rapport à un standard ou à une norme.

### LA NORME ISO 9001

La certification selon ISO 9001 atteste qu'une entreprise a mis en place un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** basé sur l'**approche processus** et l'**amélioration continue du système**. Ce SMQ vise à garantir l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit ou un service **conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.**

- Accumalux SA
- Acior
- Adecco Luxembourg
- Administration de l'aéroport Service des opérations aéronautiques
- AIMS Luxembourg
- Air Liquide Luxembourg SA
- Airtech Europe SA
- ALD Automotive Axus Luxembourg SA
- Alpine-Energie Luxembourg SARL & Cie S.e.c.s
- Amer-Sil SA
- ArcelorMittal Bettembourg SA
- ArcelorMittal Bissen SA
- ArcelorMittal Centre Logistique Européen
- ArcelorMittal Dudelange
- ArcelorMittal Distribution
- Arcoop SARL
- Argest SA
- Arnold Kontz S.ar.l.
- Arthur Welter Transports
- Astron Buildings SA
- Ateliers électriques de Walferdange
- Automat'Service
- Automobile Club
- Autopol
- Ballini Pitt & Partners
- Batichimie Travaux
- Beil SARL
- B.E.S.T.
- BK Services SARL
- Brink's Security Luxembourg
- Bureau Moderne SA

ANNUAIRE

- Bureau TMEX SA
- Cabinet Dr Becker et Associés
- Calumite
- Carrosserie Comes & Cie SA
- Casino 2000
- Caves Bernard Massard
- Cedef SA
- Centre de Formation pour Conducteurs SA
- Centre de Recherche Public Henri Tudor
- Ceratizit SA
- CFL Ateliers Maintenance Luxembourg
- CFL Ateliers Maintenance Pétange
- Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg
- Circuit Foil Luxembourg
- Clearstream Services
- CMIL Gestion SA
- Codiprolux SA
- Commissariat aux affaires maritimes
- Comptoir anti-feu
- Container Logistics Bettembourg
- Convert Lux
- Corex Luxembourg SA
- Cougar SARL
- Crossroads SA
- CTG Luxembourg PSF SA
- CTI Systems SA
- Culinaris
- Dalkia SA
- Delta Management Luxembourg SA
- DHL Express (Luxembourg) SA
- DLSI
- Dokumenta SA
- Ducair-Luxembourg Air Ambulance SA
- Ecta SA
- Elsen Transports SAr.l.
- Elth SA
- Etoile Garage SARL
- Eurco SA
- Eurest
- Eurodrill SA
- Europe Commerce SA
- Euroscript Luxembourg SARL
- Euro Technology SARL
- Ewald Giebel
- Express Services SA
- Flash Med SA
- Fondation Caritas Luxembourg
- Foralux SARL
- Fugro Eco Consult SARL
- G4S Security Services SA
- G4S Technologies SARL
- Garage Beelener
- Garage Bernard Muzzolini SA
- Garage Carlo Apel SARL
- Garage Carlo Schmitz
- Garage Intini SA
- Garage V. Schartz
- Garage Weimerskirch
- Geolux 3.14 SA
- Goodyear SA Luxembourg Mold Plant & Technical Center Luxembourg
- Gottschol Alcuilux SA
- Gradel SA
- GT Otis
- H.B.H. SA
- Hitec Luxembourg SA
- HOCHTIEF LUXEMBOURG SA
- HORSCH Entsorgung SARL
- Hospilux
- Husky Injection Molding Systems SA
- Hydro Aluminium Clervaux
- IBS & Partners SA
- Imprimerie Centrale SA
- InCA Ingénieurs Conseils Associés SARL
- Infotechnique SA
- Innoclean
- In-Situ SA
- IPS
- Iraco SA
- ISI - Industry Services International SARL
- ISS Facility Services SA
- Jigam Strategy SARL
- John Zink International
- Karier & Cie S.e.c.s.
- LAB Group of Companies
- Lavaux-Sabela Transports / S.T.I.C.
- LeasePlan Luxembourg SA
- Les Carrelages De Cillia Secs
- Luxair Executive SA
- Luxbat SA
- Luxconsult SA
- Luxcontrol SA
- Lux-Development
- Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
- Luxembourg Company of Metals and Alloys SA (LCMA)
- Luxlait / Luxlait produits SARL
- Luxlift
- Luxmold SA
- Luxplan SA
- Lux TP SA
- Lyreco SA
- Manpower
- Marcel Grosbusch et Fils SARL
- Medrom
- Mercedes-Benz Luxembourg SA
- Mersch & Schmitz
- Métal Service
- Met-lux
- Milestone
- Mipa Flexible Packaging SA
- Mondo Luxembourg
- Morganite Luxembourg SA
- Motorway
- Moulins de Kleinbettingen
- Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité
- M.V.A. Luxembourg SA
- NAMSA (Nato Maintenance and Supply Agency)
- No Nail Boxes
- Novelia
- NRG Luxembourg SARL - Nashuatec
- Oerlikon Balzers Coating Luxembourg SARL
- ONET SARL
- Parc Belair SARL
- Parc Belle-Vue
- Paul Wagner et Fils SA
- Paul Wurth SA
- Pedus Service Luxembourg
- Phoenix contact SARL
- Prefalux SA / Secher Exploitation

- Presta-Gaz S.A
- Profilarbed
- PROgroup
- Progéna
- Qatena
- PSI Motorsport
- Raymond Boon & Fils
- Rectilux
- Recylux
- Reiff Masutt SA
- Résidence Monplaisir
- Rotarex SA
- S+B Inbau SA
- Schindler SARL
- Schroeder & Associés
- Secalt SA
- Secher Doheem - Service Télé-Alarme
- SE Consult
- Service des Autorisations d'établissement
- Servitia SA
- SGI Ingénieries Luxembourg S.A
- Siemens SA Luxembourg
- SISTO Armaturen
- Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois
- Soclair équipements SA
- Socotec Luxembourg SARL
- Sodexho
- Sogel SA
- Sogeti
- Solucom
- Soludec
- Solufer
- Sources Rosport SA
- Steria PSF Luxembourg SA
- Streff SARL (centre d'archivage)
- Stips Lu
- Stoll Trucks SARL
- Surveico S.A
- TARKETT GDL SA
- Technicolor Luxembourg SA
- Telectronics SA
- Téléphonie SA
- Telindus SA
- Thommes SA
- TNT EXPRESS (LUXEMBOURG) SA
- Total Luxembourg SA
- Tr-engineering
- Tralux SARL
- Transports J.-P. Lorang SA
- Victor Buck
- Viking SA
- Vinsmoselle
- Vossloh Infrastructure Services SA
- Warehouses Service Agency W.SA SARL
- Willy Putz SA
- WUST Construction Luxembourg SARL

## LA NORME ISO/CEI 20000

La norme ISO/CEI 20000 est relative aux systèmes de management des services informatiques.

- Clearstream Services

## LA NORME 14001

La norme ISO 14001 fait partie des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Elle donne les exigences et lignes directrices qui sont requises pour l'existence d'un système de management environnemental.

- ArcelorMittal Bettembourg SA
- ArcelorMittal Bissen SA
- ArcelorMittal Dudelange
- ArcelorMittal Profile Luxembourg, Esch-Belval
- ArcelorMittal Profile Luxembourg, Differdange
- ArcelorMittal Rodange/Schifflange (Ares)
- Catalyst Recovery Europe SA
- Circuit Foil Luxembourg
- Container Logistics Bettembourg
- Delphi Automotive Systems
- DHL Express (Luxembourg) SA
- Dometic
- Elth SA
- Entreprise de Montage Jacques STREFF SARL
- Express Services SA
- Goodyear SA Luxembourg Mold Plant & Technical Center Luxembourg
- Gottschol Alcuilux SA
- Guardian Automotive Europe
- Hydro Aluminium Clervaux
- IEE International Electronics and Engineering SA
- John Zink International
- Lyreco SA
- Mercedes-Benz Luxembourg SA
- Métal Service
- Multiserv SA
- NRG Luxembourg SARL - Nashuatec
- Parc Belair SARL
- Paul Wurth SA
- Profilarbed
- Qatena
- Recylux
- Reiff Masutt SA
- Saint-Gobain Abrasives SA
- Secalt
- Solufer
- STFS
- Streff SARL (centre d'archivage)
- Superdreckskescht fir Betriber (Oeko-Service Luxembourg SA)
- TARKETT GDL SA
- Technicolor Luxembourg SA
- TLM SA (Group Beltrame / LME)
- TNT EXPRESS (LUXEMBOURG) SA
- Victor Buck
- Vossloh Infrastructure Services SA
- Warehouses Service Agency W.SA SARL

## LA NORME ISO 22000

La norme ISO 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des produits alimentaires.

- Arthur Welter Transports

## LA NORME ISO/TS 16949

La norme ISO/TS 16949 est le référentiel international traitant de la démarche qualité dans le milieu automobile.

- Accumalux SA
- ArcelorMittal Bettembourg SA
- Delphi Automotive Systems
- Elth SA
- Goodyear SA Luxembourg Mold Plant & Technical Center Luxembourg
- Guardian Automotive Europe
- IEE International Electronics and Engineering SA
- Raval Europe SA

## LA SPÉCIFICATION OHSAS 18001

La spécification OHSAS 18001 permet d'évaluer et de certifier le système de management de la santé et de la sécurité au travail.

- ArcelorMittal Dudelange
- ArcelorMittal Profile Luxembourg, Esch-Belval
- ArcelorMittal Profile Luxembourg, Differdange
- ArcelorMittal Dommeldange
- ArcelorMittal Rodange
- Arthur Welter Transports
- Container Logistics Bettembourg
- Euro Technology SARL
- Goodyear SA Luxembourg Mold Plant & Technical Center Luxembourg
- IEE International Electronics and Engineering SA
- J. Lamesch Exploitation SA
- John Zink International
- Multiserv
- Saint-Gobain Abrasives SA
- Secalt
- Solelec
- Solufer
- Stips Lu
- Streff SARL (centre d'archivage)
- TARKETT GDL SA
- TNT EXPRESS (LUXEMBOURG) SA

## LA NORME ISO/CEI 27001

La certification selon ISO/CEI 27001 atteste qu'une entreprise a mis en place **un système de management de la sécurité de l'information (SMSI)**. Il existe toute une série de normes associée à l'ISO 27001, qui aide à l'implémentation d'un SMSI. ISO/CEI 27001 est issue du standard britannique BS7799:2002

- Loterie Nationale



# Les entreprises accréditées




Il s'agit d'une **attestation de la compétence d'un organisme** ou d'un individu à effectuer une activité par rapport à un standard ou à une norme. Au Luxembourg c'est l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance (OLAS) qui délivre ces certificats d'accréditation.

## LA NORME ISO/CEI 17020




La norme ISO/CEI 17020 définit les critères généraux pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection.

Il s'agit d'une norme d'accréditation.

- AIB-Vinçotte Luxembourg
- Laboratoire d'Hygiène du Milieu et de Surveillance Biologique Laboratoire National de Santé
- LC Luxcontrol A.s.b.l.
- Secolux A.s.b.l.
- Service de Métrologie

## LA NORME ISO/CEI 17025




La norme ISO/CEI 17025 définit les prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

Il s'agit d'une norme d'accréditation.

- AIB-Vinçotte Luxembourg
- Centre de Recherche Public Henri Tudor
- Goodyear SA Luxembourg Mold Plant & Technical Center Luxembourg
- Heintz van Landewyck
- Laboratoire de l'Eau et de l'Environnement
- Laboratoire de Médecine Vétérinaire de l'État
- Laboratoire d'Hygiène du Milieu et de Surveillance Biologique - Laboratoire National de Santé
- Laboratoires d'analyse de l'eau du SEBES
- LC Luxcontrol A.s.b.l.
- Luxcontrol SA

## LA NORME EN 45011




La norme EN 45011 définit les exigences générales relatives aux organismes procédant à la certification de produits.

Il s'agit d'une norme d'accréditation.

- LQMS Luxembourg S.àr.l.
- Société Nationale de Certification et d'Homologation SARL

## LA NORME EN 45012

La norme EN 45012 définit les exigences générales relatives aux organismes gérant l'évaluation et la certification/enregistrement des systèmes qualité.

Dernière évolution de la norme : 1998

- European Society for Certification of Management Systems (ESCEM) A.s.b.l.
- LQMS Luxembourg SARL
- Société Nationale de Certification et d'Homologation SARL

## LA NORME ISO 15189

La norme ISO 15189 définit les exigences particulières concernant la qualité et la compétence des laboratoires d'analyses de biologie médicale.




Il s'agit d'une norme d'accréditation.

- Laboratoire de Spermiologie de la Clinique Dr. E. Bohler
- Laboratoires Réunis